

**HUBUNGAN KOMINIKASI ANTAR PERSONIL PIMPINAN-  
BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN  
KESETIAAN KEPADA LEMBAGA UIN  
SUMATERA UTARA MEDAN**

**PENELITI**

**Dr. H. Syukur Kholil, MS  
NIP. 150 240 021**



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN  
MASYARAKAT (LP2M)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2016**



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis ucapkan karena penelitian ini telah rampung peneliti lakukan. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad saw, semoga kelak kita semua mendapat syafaatnya. Amin.

Penelitian ini tentu banyak menemukan hambatan dan halangan dalam penelusuran berbagai sumber buku bacaan yang dianggap sebagai buku premier, namun karena keseriusan yang sangat dalam dari lubuk hati yang paling dalam, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dalam waktu yang sangat relative panjang dari waktu yang telah ditentukan.

Semoga penelitian yang sangat sederhana ini mengenai **Hubungan Komunikasi Antara Personil Pimpinan-bawahan dengan Kepuasan Kerja dan Kesetiaan Kepada Lembaga UIN Sumatera Utara Medan**. Dan semoga penelitian ini bermanfaat, bagi para peneliti yang lain yang tertarik dengan judul penelitian ini.

Akhirnya, terlepas dari kekurangan dan kelebihan penelitian ini, penulis harapkan semoga penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca dan penulis sendiri.

Medan, 20 Oktober 2016

Dr. H. Syukur Kholil, MA



DAFTAR ISI		Halaman
IDENTITAS DAN PENGESAHAN .....		ii
ABSTRAK .....		iii
KATA PENGANTAR .....		v
DAFTAR ISI .....		vii
DAFTAR TABEL .....		ix
 BAB I	: PENDAHULUAN .....	1
	A. Latar Belakang Masalah .....	1
	B. Rumusan Masalah .....	4
	C. Tujuan Penelitian .....	4
	D. Kegunaan Penelitian .....	5
	E. Sistematika Pembahasan .....	6
 BAB II	: TINJAUAN PUSTAKA .....	8
	A. Proses Komunikasi Dalam Organisasi..	8
	B. Masalah Komunikasi Yang Sering Timbul .....	14
	C. Teori Hubungan Manusia .....	18
	D. Kelemahan dan Kekuatan Teori Hu- bungan Manusia .....	37
	E. Penelitian Terdahulu .....	40
	F. Kerangka Konsep .....	42
	G. Pengajuan Hipotesis .....	44
 BAB III	: METODOLOGI PENELITIAN .....	45
	A. Pendekatan .....	45
	B. Populasi dan Sampel .....	45
	C. Pengukuran Variabel .....	46
	D. Alat Pengumpul Data .....	47
	E. Teknik Analisis Data .....	48



<b>BAB IV</b>	<b>: KOMUNIKASI ANTAR PERSONIL PIMPINAN-BAWAHAN, KEPUASAN KERJA DAN KESETIAAN .....</b>	<b>50</b>
	A. Profil Responden .....	50
	B. Komunikasi Antar Personil Pimpinan- Bawahan .....	51
	C. Kepuasan Kerja Personil .....	59
	D. Kesetiaan Personil Terhadap IAIN SU .....	63
<b>BAB V</b>	<b>: HUBUNGAN KOMUNIKASI ANTAR PERSONIL PIMPINAN-BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KESETIAAN KEPADA IAIN SU .....</b>	<b>66</b>
	A. Pengujian Persyaratan Analisis .....	66
	B. Pengujian Hipotesis .....	66
	C. Pembahasan .....	68
<b>BAB VI</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
	A. Kesimpulan .....	79
	B. Saran-saran .....	81
	<b>DAFTAR BACAAN .....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>: I. Kuesioner .....</b>	<b>84</b>
	II. Hasil Uji Coba Kuesioner .....	91
	III. Hasil Pengujian Hipotesis .....	96



## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.	Profil Responden .....	50
2.	Komunikasi Antar Personil Pimpinan-Bawahan. ....	53
3.	Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai .....	60
4.	Perasaan Responden Tentang Gaji Berdasarkan Golongan .....	62
5.	Perasaan Responden Tentang Peluang Mendapatkan Jabatan Berdasarkan Golongan .....	63
6.	Tingkat Kesetiaan Kepada IAIN SU .....	64

- <sup>1</sup>Simon, H.A. *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1995), h. 24
- <sup>2</sup>Hinrich, J.R. "Communication Activity of Industrial Research Personnel" *Personnel Psychology* 17: 199, 1994.
- <sup>3</sup>Rogers, E.M. *Communication in Organization* (New York: Collier-McMillan, 1976), h. 11.



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan keperluan asas bagi sebuah lembaga atau organisasi. Struktur, skop dan kemajuan lembaga pada keseluruhannya, ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Karena itu, komunikasi sering dipandang sebagai intipati dalam kegiatan lembaga.<sup>1</sup>

Hasil penelitian Hinrich<sup>2</sup> menunjukkan bahwa pimpinan menghabiskan 81 % waktunya untuk berkomunikasi; seperti mengadakan wawancara, pembicaraan melalui telefon, membuat disposisi, memberikan memo, memberikan perintah, menulis surat, membuat pidato, mengadakan pertemuan sosial dan sebagainya. Sehingga Rogers<sup>3</sup> menyifatkan komunikasi sebagai nadi bagi sebuah lembaga. Hal ini berarti tanpa sistem komunikasi yang efektif, tujuan lembaga tidak akan tercapai sebagaimana yang diinginkan.

---

<sup>1</sup>Simon, H.A, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1995), h. 24.

<sup>2</sup>Hinrich, J.R, 'Communication Activity of Industrial Research Personnel'. *Personnel Psychology* 17: 199, 1994.

<sup>3</sup>Rogers, E.M. *Communication in Organization* (New York: Collier McMillan, 1976), h. 11.



Seorang pimpinan sangat memerlukan informasi yang benar setiap kali dia membuat keputusan atau menyelesaikan konflik yang terjadi dalam lembaga. Bawahan juga memerlukan informasi yang dapat membantu mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan. Semakin banyak informasi yang diketahui oleh pegawai, maka akan semakin baik pula mereka menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.<sup>4</sup>

Suatu hal yang perlu diketahui oleh pimpinan adalah keadaan bawahan yang mempunyai sikap, perasaan, tingkah laku, kepribadian dan kemampuan yang berbeda-beda. Mereka juga memerlukan informasi yang bermacam-macam. Mereka ingin mengetahui tujuan lembaga, perencanaan dan program lembaga serta strategi untuk mencapainya. Mereka juga ingin mengetahui setiap masalah yang dialami oleh lembaga serta usaha yang ditempuh untuk mengatasinya.

Di samping itu, pegawai juga mempunyai masalah yang berhubungan dengan tugas ataupun luar tugas mereka. Mereka juga mempunyai uneg-uneg yang berkenaan dengan tugas, gaji dan peraturan lembaga dan perlu diketahui oleh pimpinan. Mereka memerlukan umpan balik atau penilaian tentang prestasi kerja mereka. Semua persoalan tersebut hanya dapat terungkap melalui komunikasi antar personil yang akrab antara pimpinan-bawahan.

<sup>4</sup> Goldhaber, G.M, *Komunikasi Dalam Organisasi* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1990), h. 8.



Sehingga mereka merasa puas dalam melakukan pekerjaannya serta setia terhadap lembaga tempat mereka bekerja.

Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara (IAIN-SU) sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi juga mengalami hal yang sama. Pimpinan IAIN SU harus banyak berkomunikasi dengan para pegawainya. Sehingga informasi penting yang menyangkut dengan IAIN dan terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas pegawai, dapat mereka ketahui. Di samping itu, mereka juga dapat menginformasikan segala uneg-uneg yang berhubungan dengan pekerjaan dan pribadi mereka. Pada gilirannya diharapkan mereka dapat melakukan pekerjaan dengan perasaan puas tanpa perasaan terpaksa dan asal asalan, serta mereka merasa lebih setia terhadap IAIN SU sebagai tempat mereka bekerja dan mengabdikan.

Namun selama ini belum pernah diteliti bagaimana komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN SU, apakah sudah berjalan lancar atau belum. Demikian juga belum pernah diteliti bagaimana tingkat kepuasan kerja para pegawai dan kesetiaan terhadap IAIN SU, serta hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan terhadap kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap IAIN SU. Pada hal masalah ini amat perlu diteliti. Karena itu penulis merasa tertarik untuk meneliti masalah ini.

### C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan



## B. Rumusan Masalah

Secara umum masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan terhadap kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap IAIN SU? Namun agar lebih terarah dan fokus, secara khusus masalah dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut :

1. Bagaimanakah komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN SU ?
2. Bagaimanakah kepuasan kerja para pegawai IAIN SU ?
3. Bagaimanakah kesetiaan para pegawai terhadap IAIN SU ?
4. Apakah ada hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja para pegawai ?
5. Apakah ada hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi pimpinan-bawahan dengan kesetiaan terhadap IAIN SU ?
6. Apakah ada hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja plus kesetiaan terhadap IAIN SU ?

## C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan



kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap IAIN SU. Secara khusus tujuan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut :

1. Mengetahui pelaksanaan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN SU.
2. Mengungkapkan kepuasan kerja para pegawai IAIN SU.
3. Mengetahui kesetiaan para pegawai terhadap IAIN SU.
4. Mengetahui hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja para pegawai.
5. Mengetahui hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan pegawai IAIN SU terhadap IAIN SU.
6. Mengetahui hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja plus kesetiaan terhadap IAIN SU.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai berikut :

1. Dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan IAIN SU khususnya dan pihak-pihak lain yang memerlukan umumnya tentang pelaksanaan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN SU, kepuasan kerja para pegawai dan kesetiaan mereka terhadap IAIN SU, serta hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan



tersebut dengan kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap IAIN SU.

2. Dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan IAIN SU dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pegawai dan meningkatkan kesetiaan mereka kepada IAIN SU. Sehingga diharapkan mereka dapat bekerja lebih optimal demi untuk mencapai tujuan IAIN SU sesuai dengan yang ditetapkan.
3. Dapat menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang ilmu komunikasi.

#### E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan hasil penelitian ini dibagi kepada enam bab, dan setiap bab terdiri dari beberapa pasal. Pada Bab I diuraikan latar belakang masalah yang menggambarkan kondisi objektif dan idealnya, sehingga nampak adanya penyimpangan atau masalah. Dilanjutkan dengan pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, tujuan penelitian serta kegunaan hasil penelitian dalam upaya pemecahan masalah ke depan.

Pada Bab II diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan tinjauan pustaka mengenai kerangka teori dan konsep, yang dimulai dengan menggambarkan proses komunikasi dalam organisasi dan masalah komunikasi yang sering timbul. Kemudian dijelaskan juga pandangan teori hubungan manusia terutama yang bersumber dari



Mayo, termasuk juga penjelasan tentang kelemahan dan kekuatan teori hubungan manusia tersebut. Untuk memperjelas konsep-konsep utama yang digunakan dalam penelitian ini, maka dalam pasal berikutnya dikemukakan kerangka konsep berupa pengertian konsep dari berbagai ahli. Berikutnya pengajuan hipotesis serta hasil uji coba reliabilitas dan validitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab III merupakan bab tentang metodologi penelitian yang meliputi informasi mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, penjelasan tentang populasi dan sampel. Kemudian penjelasan tentang pengertian operasional variabel penelitian, alat pengumpul data serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

Pada Bab IV dibahas tentang profil responden penelitian ini. Kemudian diuraikan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN SU, kepuasan kerja pegawai IAIN SU, dan kesetiaan pegawai terhadap IAIN SU.

Pada Bab V dibahas hubungan komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Dalam bab ini dijelaskan hasil pengujian hipotesis dan analisis peneliti.

Bab V merupakan bab kesimpulan dan saran-saran.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide dari komunikator (pemberi informasi) kepada komunikan (penerima informasi) untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses komunikasi, terdapat beberapa unsur yaitu komunikator, message atau pesan-pesan yang disampaikan, komunikan, media dan efek.

Komunikasi dalam suatu lembaga terjadi apabila seseorang berperan sebagai komunikator. Komunikator ini mungkin seorang pimpinan yang memberikan bimbingan atau pengarahan (pesan-pesan) kepada bawahan tentang tugas tertentu. Dalam hal ini, bawahan berperan sebagai komunikan. Setelah bawahan sebagai komunikan menerima dan memahami pesan-pesan tadi, dia akan memberikan umpan balik kepada pimpinan. Umpan balik ini sangat perlu untuk mengetahui pemahaman dan sikap komunikan terhadap informasi yang disampaikan. Pemahaman komunikan kadang-kadang dapat menyimpang dari apa yang dimaksudkan oleh komunikator akibat gangguan-gangguan tertentu. Misalnya akibat suara ribut atau akibat kerusakan jaringan telepon dan lain-lain.

Komunikasi dalam suatu lembaga dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Komunikasi secara formal adalah komunikasi yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan resmi



lembaga. Sedangkan komunikasi tidak formal adalah komunikasi antar individu dalam lembaga yang tidak berhubungan dengan tugas-tugas resmi. Komunikasi formal dapat terjadi secara vertikal dan juga secara horizontal. Komunikasi secara vertikal adalah seperti komunikasi antara bawahan dan pimpinan. Sedangkan komunikasi secara horizontal adalah seperti komunikasi antara bawahan dengan bawahan atau antara pimpinan dengan pimpinan yang mempunyai status atau level yang sama.

Pesan yang mengalir dari atas ke bawah bertujuan untuk memberikan bimbingan dan pengarahan tentang tugas, memberi informasi tentang prestasi kerja dan memberi indoktrinasi untuk menanamkan rasa cinta para pekerja terhadap lembaga. Komunikasi formal ini lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan.

Ada tiga cara komunikasi ke bawah yang baik untuk dipraktekkan, yaitu: Pertama, seorang pimpinan menetapkan terlebih dahulu objek yang akan dibicarakan. Kedua, isi pembicaraan mestilah jelas, tepat, mudah difahami dan mencukupi. Menggunakan teknik komunikasi yang baik untuk menyampaikan pesan, apakah melalui lisan, tulisan ataupun melalui telefon. Para pegawai akan merasa senang apabila mereka diberitahukan perkembangan di luar dan di dalam lembaga. Mereka juga akan bangga dengan prestasi yang dicapai oleh lembaga. Melalui



komunikasi ke bawah, pimpinan berusaha mendapat dukungan dari para pegawai terhadap kebijakan dan tujuan lembaga.

Pihak lembaga mulai menyadari pentingnya arus komunikasi dari atas ke bawah ini. Beberapa lembaga yang besar telah menggunakan berbagai jenis saluran informasi untuk meningkatkan hasil komunikasi antara pimpinan dan bawahan ini. Misalnya *Connecticut Mutual Life Insurance Company* di Amerika Serikat telah menyediakan sarapan pagi gratis kepada para pekerja yang mau sarapan pagi bersama dengan pimpinan sambil bertukar pikiran. Perusahaan Xerox di Amerika Serikat pula telah menayangkan film yang mewawancarai Presiden perusahaan tersebut untuk memberi tahu para pekerja tentang masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Cara lain yang ditempuh organisasi untuk menyebarkan informasi ke bawah ialah seperti menggunakan poster, papan pengumuman, majalah organisasi, surat, memo, laporan tahunan dan sebagainya.

Frank<sup>5</sup> menemukan bahwa kegiatan menyebarkan informasi ke bawah seperti memberi tahu kedudukan ekonomi organisasi, peningkatan produksi, kedudukan pasaran, rancangan masa depan, persaingan yang dihadapi oleh organisasi, telah dijalankan pada kebanyakan organisasi dengan tujuan untuk memotivasi para pekerja. Keterbukaan organisasi seperti ini akan membuat para

---

<sup>5</sup> Frank, A. D. *Trends in Communication Who Talks Whom?* *Super Personnel* 62: 12, 1985.



pekerja lebih yakin untuk membantu dan memberi sumbangan kepada organisasi demi kemajuan organisasi pada masa mendatang.<sup>6</sup>

Komunikasi menegak ke atas pula adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada pimpinan. Bawahan mengadakan komunikasi ke atas dengan tujuan (1) membicarakan masalah kerja yang telah diamanahkan kepada mereka, (2) menyampaikan masalah mereka, (3) mengetahui keadaan organisasi, (4) mengetahui cara untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Komunikasi ke atas dapat mendorong penyaluran ide dan pelepasan isi hati para pegawai serta dapat mempercepat proses penerimaan suatu keputusan. Glauser (1984) menggariskan empat macam informasi yang diperlukan oleh pimpinan dari bawahan dalam usaha membuat suatu keputusan yang baik. Pertama, informasi mengenai diri pegawai itu sendiri. Kedua, informasi tentang kebijaksanaan lembaga. Ketiga, informasi tentang individu lain dan masalah mereka. Keempat, informasi tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana ia dapat dilakukan. Apabila para pekerja mau memberikan ide atau usulan kepada pimpinan demi kebaikan lembaga tersebut, sebenarnya itu sudah merupakan suatu bukti adanya penghargaan dan kesetiaan para pekerja terhadap

<sup>6</sup>Izzo, J.B. 'The Development and Validation of a Supervisory Openess Scale' (Employee Beliefs, Management Theory), *Disertasi Ph.D.* Kent State University, 1993.



lembaga. Seperti kata Harriman,<sup>7</sup> komunikasi ke atas akan membantu pekerja untuk menyelesaikan masalah pekerjaan mereka dan menjadi bukti meningkatnya penglibatan kelembagaan mereka. Bahan penerbitan, memo, pemberitahuan, bimbingan dan pengarahannya pihak pimpinan, hanya merupakan komunikasi yang bersifat pernyataan. Agar komunikasi itu sempurna, harus ada pula komunikasi yang bersifat mendengar atau menerima, yaitu pihak pimpinan mendengar ide dan usulan bawahan agar timbul kesetiaan dan dukungan dari mereka.

Sedangkan komunikasi mendatar adalah komunikasi antar individu dalam lembaga pada peringkat yang sama, misalnya komunikasi antara pimpinan dengan pimpinan, dan komunikasi antara bawahan dengan bawahan. Menurut Goldhaber,<sup>8</sup> komunikasi jenis ini juga memainkan peranan yang penting dalam lembaga. Peranan itu antara lain ialah:

1. Penyelarasan antara bahagian dalam meningkatkan produksi
2. Penyelesaian masalah pada tingkat permulaan, meningkatkan moral dan keyakinan individu yang terlibat dalam penyelesaian masalah.
3. Pengumpulan informasi antara bagian-bagian demi membantu menjalankan tugas dengan lebih efektif.

<sup>7</sup> Harriman, B. *Up and Down the Communication Ladder*. Harvard Business Review, Sept-Oktobor: 143-151, 1974.

<sup>8</sup> Goldhaber, G.M. *Komunikasi Dalam Organisasi* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1990).



4. Penyelesaian konflik di dalam atau antar bagian tanpa campur tangan pihak luar.
5. Pengganti komunikasi menegak ke atas atau ke bawah.
6. Memberi suasana sosial dan bantuan emosi kepada para pekerja

Komunikasi tidak formal dalam lembaga atau organisasi terjadi apabila individu ingin menyampaikan informasi yang dimiliki, meluahkan pengalaman yang dialami, menyatakan rasa tidak puas dan uneg-uneg terhadap lembaga. Komunikasi tidak formal juga terjadi apabila pimpinan berintegrasi dengan para pegawai tanpa mengikuti hirarki formal yang terdapat pada lembaga. Pihak pimpinan melayani bawahan dengan lebih mesra dan seolah-olah mereka dalam suatu institusi keluarga yang besar.

Informasi yang tersebar di luar saluran komunikasi formal dalam lembaga dikenal dengan istilah '*grapevine*' atau kabar-kabar angin. Kabar-kabar angin ini akan tersebar dengan cepat dibandingkan dengan informasi yang disampaikan melalui komunikasi formal. Kabar-kabar angin akan berkembang apabila pekerja tidak mendapat informasi melalui saluran komunikasi formal.

Proses komunikasi dalam lembaga baik yang bersifat vertikal maupun yang bersifat horizontal amat penting artinya bagi lembaga. Melalui proses komunikasi ini, pimpinan dan bawahan saling berhubungan sehingga mereka tidak akan terpengaruh



dengan informasi yang keliru dan kabar-kabar angin yang salah. Dengan demikian, para pegawai dalam lembaga akan mempunyai moral yang tinggi dan setia kepada lembaga.

### B. Masalah Komunikasi Yang Sering Timbul

Pimpinan suatu organisasi atau lembaga senantiasa berusaha untuk meningkatkan strategi dan teknik berkomunikasi yang efektif dengan para pegawai, namun hasilnya sering kurang menggembirakan. Karena langkah-langkah yang diambil lebih menekankan kepada teknik-teknik komunikasi dan tidak menyelesaikan tersebut dengan melihat kepada objektif yang ingin dicapai individu melalui aktivitas komunikasi mereka.

Walaupun pihak lembaga menyadari pentingnya komunikasi untuk meningkatkan hasil kerja, namun komunikasi masih lagi merupakan aspek yang kurang difahami oleh individu dalam lembaga. Seperti Chase dalam Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood<sup>9</sup> menunjukkan bahwa pegawai dalam suatu lembaga mempunyai masalah komunikasi yang agak serius. Hasil penelitian beliau terhadap 150 perusahaan menunjukkan bahwa keseluruhan organisasi atau lembaga tersebut mempunyai masalah komunikasi ke bawah. Pihak pimpinan masih memimpin secara otoriter dan

<sup>9</sup> Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood, Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi. *Tesis S-2*, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1994.



berusaha menciptakan jurang pemisah antara pimpinan dengan bawahan. Pihak pimpinan hanya memerintahkan tugas-tugas kepada bawahan yang seolah-olah bawahan sudah memahami keseluruhan tugas tersebut (D'Aprix, 1982).<sup>10</sup> Keadaan ini menghambat wujudnya komunikasi secara terbuka dan semakin memperlebar jurang antara pimpinan dengan bawahan.

Pada hakekatnya para pegawai ingin mengetahui perkembangan lembaga langsung dari pimpinan mereka. Mereka juga ingin mengetahui kemungkinan yang akan terjadi apabila mereka melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Para pegawai memerlukan pujian dari atasan apabila mereka berhasil melaksanakan tugas. Misalnya, memberikan surat penghargaan, memberikan bonus dan penghargaan-penghargaan lain. Menurut Batemen dan Strausser (1984),<sup>11</sup> pimpinan yang suka memberikan penghargaan kepada para pegawai, mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja.

Di samping itu, pegawai juga ingin terlibat dalam proses membuat keputusan yang berhubungan dengan bidang tugas mereka. Komunikasi antar pimpinan-bawahan yang lebih terbuka, dapat mengurangi ketidakpastian pegawai tentang tugas dan perkembangan yang terjadi dalam lembaga. Apabila para pegawai

<sup>10</sup> Dalam *Ibid.*

<sup>11</sup> Dalam *Ibid.*



tidak mendapatkan informasi yang cukup dan relevan, maka moral dan kepuasan kerja akan menurun (Level, 1970).<sup>12</sup>

Masalah lain ialah frekuensi informasi yang makin ke bawah makin berkurang. Para pegawai tingkat bawah hanya mengetahui sedikit informasi dibandingkan dengan pegawai pada tingkat yang lebih tinggi. Hasil penelitian Brenner dan Sigband (1972)<sup>13</sup> menunjukkan bahwa individu yang berada pada tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki lembaga, akan memiliki lebih banyak informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dibandingkan dengan pegawai yang berada pada tingkat yang lebih rendah. Informasi hanya sampai kepada para pegawai tingkat bawah sekitar 20 % setelah melalui beberapa lapisan dalam lembaga. Kekurangan informasi pada pegawai kelas bawah ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap lembaga.

Pihak pimpinan akan menyebarkan informasi kepada bawahan apabila mereka merasakan bahwa informasi tersebut perlu menyempurnakan suatu tugas. Sebaliknya, mereka menyekat informasi yang tidak relevan dengan bidang tugas bawahan. Sistem komunikasi yang kurang terbuka ini menyebabkan timbulnya kekurangan informasi pada pegawai level bawah.

Masalah komunikasi dari atas ke bawah juga sering terjadi dalam suatu lembaga atau organisasi. Hasil penelitian Sanborn

<sup>12</sup> Dalam *Ibid.*

<sup>13</sup> Dalam *Ibid.*



(1961)<sup>14</sup> menunjukkan bahwa sepertiga pegawai merasa bahwa pimpinan mereka tidak mau mendengarkan usulan dan ide-ide mereka. Sepertiga lainnya merasa tidak bebas berkomunikasi dengan pimpinan mereka, walaupun berhubungan dengan bidang tugas yang mereka emban. Di samping itu Vogel (1967)<sup>15</sup> mendapati bahwa hanya sepertiga pegawai yang menilai bahwa pimpinan mereka bijaksana dalam menangani masalah mereka, dan hanya seperempat yang menilai bahwa pimpinan mereka bijaksana dalam menangani pengaduan dan mendorong mereka untuk memberikan kritikan dan saran-saran. Pada umumnya pegawai merasakan bahwa mereka sangat sulit untuk menghubungi dan berkomunikasi dengan pihak pimpinan.

Keadaan-keadaan seperti ini sebenarnya sangat menghambat kemajuan suatu lembaga. Karena komunikasi antara pimpinan-bawahan sangat menentukan kepada kepuasan dan kesetiaan para pegawai, baik terhadap pimpinan maupun terhadap lembaga. Kepuasan dan kesetiaan para pegawai terhadap lembaga, dapat membuat mereka ingin tetap bekerja bersama pimpinan dan lembaga. Hasil penelitian Porter dan Steers (1983)<sup>16</sup> menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara frekuensi berkomunikasi antara pimpinan-bawahan dengan kecenderungan bawahan untuk meninggalkan lembaga. Hal ini berarti komunikasi

<sup>14</sup> Dalam *Ibid.*

<sup>15</sup> Dalam *Ibid.*

<sup>16</sup> Dalam *Ibid.*



yang baik antara pimpinan-bawahan, dapat membuat para pegawai tetap setia kepada lembaga, bangga terhadap lembaga dan mencurahkan segala tenaga mereka demi untuk kebaikan dan kemajuan organisasi.

### C. Teori Hubungan manusia

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Relations Theory* (Teori Hubungan Manusia) yang bersumber dari Mayo.<sup>17</sup> Mayo menekankan betapa pentingnya aspek hubungan manusia dalam lembaga atau organisasi. Menurut Mayo, manusia pada prinsipnya senantiasa patuh, senang diajari, tidak suka mengkritik dan memerlukan pimpinan. Manusia mempunyai hasrat untuk bersatu dan keinginan agar hidup mereka lebih bermakna. Mayo<sup>18</sup> menolak pemikiran ahli teori tradisional yang memandang bahwa motif utama seseorang untuk bekerja adalah untuk memperoleh ganjaran yang bersifat finansial semata.

Abdul Shukor<sup>19</sup> menyimpulkan pandangan ahli-ahli Teori Hubungan Manusia itu kepada empat, yaitu :

<sup>17</sup> Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge: Harvard University Press, 1933).

<sup>18</sup> *Ibid*, h. 48.

<sup>19</sup> Abdul Shukor Abdullah. *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1991).



Pertama, lembaga atau organisasi bergerak dengan tujuan untuk memenuhi keperluan manusia. Manusia jarang bertindak untuk memenuhi keperluan lembaga. Karena itu fungsi lembaga harus berlandaskan keperluan pegawai atau pekerja.

Kedua, lembaga dan manusia saling bergantung. Lembaga memerlukan pemikiran, tenaga, kepakaran dan keterampilan yang dapat membuat lembaga tetap eksis dan berkembang. Pegawai pula bergantung kepada berbagai macam fasilitas yang diberikan oleh lembaga dan pimpinan. Tingkat partisipasi dan prestasi yang diberikan oleh pegawai tergantung kepada tingkat kepuasan yang diberikan oleh lembaga dan pimpinan.

Ketiga, lembaga dan manusia saling memerlukan untuk hidup. Apabila hubungan antara lembaga dengan pegawai lemah, maka keduanya akan menghadapi kesulitan. Pegawai dapat bersikap dan bertindak laku yang dapat menghambat pencapaian tujuan lembaga, misalnya meninggalkan tempat kerja dan tidak masuk kerja. Sebaliknya, pegawai akan menghadapi kerugian besar apabila pimpinan memberi sanksi, seperti penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat atau pemecatan.

Keempat, apabila hubungan antara pimpinan-bawahan bersifat harmonis, maka keduanya akan memperoleh manfaat yang besar, dimana pegawai berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan prestasi, dan pimpinan memberikan penghargaan dan keistimewaan kepada pegawai.



Perintis teori hubungan manusia ini ialah Mayo.<sup>20</sup> Beliau menekankan betapa pentingnya aspek hubungan manusia dalam organisasi atau lembaga. Menurut Mayo, manusia senantiasa patuh, mudah diajar dan tidak suka mengkritik. Tetapi manusia juga memerlukan lebih dari itu, yaitu hasrat untuk bersatu dan hasrat supaya hidup mereka lebih bermakna. Mayo juga menjelaskan bahwa organisasi yang besar memang baik untuk manusia, tetapi apabila manusia dibiarkan begitu saja dalam organisasi, hidup dan sumbangan mereka terhadap organisasi tidak akan bermakna.

Mayo menolak pemikiran ahli teori tradisional yang mengatakan bahwa motif utama seorang pegawai adalah untuk memperoleh ganjaran keuangan semata-mata. Tetapi beliau berpendapat bahwa manusia juga ingin bekerjasama, bersaing dengan rekan sekerja dan ingin hidup secara berkelompok. Kepentingan ekonomi tidak selamanya menjadi motif utama seseorang untuk bekerja, ia hanya sebagai motif sampingan. Sikap yang demikian bukan hanya di kalangan pegawai bawah, tetapi juga di kalangan pimpinan. Karena itu perlu diwujudkan saling pengertian dan kerjasama di antara mereka.

Salah seorang ahli teori organisasi yang berusaha memantapkan pandangan Mayo tadi ialah Barnard (1938).<sup>21</sup> Dia

<sup>20</sup> Mayo, E, *The Social Problems of an Industrial Civilization* ....

<sup>21</sup> Dalam Abdul Shukor Abdullah, *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori* .....



merupakan ahli teori organisasi yang pertama mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem kerjasama. Sikap bekerjasama antara pimpinan dan bawahan mesti lahir secara spontan dan bukan didorong oleh motif keuntungan. Beliau juga menegaskan bahwa konflik harus dikurangkan supaya suasana kerjasama itu dapat hidup dan berkembang. Sikap kerjasama ini lahir karena hasrat bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Pemikiran dan teori Mayo telah diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan di *Western Electric Company Hawthorne Works* di Chicago. Penelitian dilakukan oleh sekelompok ahli dari *National Academy of Science* yang mencoba meneliti hubungan antara produksi dengan kegairahan tenaga elektrik. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara produksi dengan kegairahan tenaga elektrik.

Mayo yang pada waktu itu bertugas di *University Harvard*, telah dipanggil bersama-sama dengan pakar psikologi perindustrian untuk menganalisis hasil penelitian tadi. Mereka membuat penelitian terhadap dua kelompok pegawai untuk melihat hubungan antara produksi dengan keadaan tempat kerja. Satu kelompok percobaan diberi cahaya lampu yang terang selama bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produksi mereka meningkat. Satu kelompok lagi yaitu kelompok kontrol ditempatkan pada satu



ruangan dengan cahaya lampu biasa. Hasilnya menunjukkan bahwa produksi mereka juga meningkat seperti halnya produksi kelompok percobaan. Para peneliti heran dengan hasil yang diperoleh dari kedua kelompok tersebut. Sebab itu mereka ulangi sekali lagi dengan suasana cahaya lampu seperti tadi. Hasilnya juga hampir sama. Karena itu mereka menyimpulkan bahwa faktor-faktor lain yang lebih mempengaruhi, yaitu faktor psikologi atau faktor kemanusiaan.

Peningkatan produksi ini bukan disebabkan oleh suasana cahaya lampu yang disediakan oleh peneliti, tetapi disebabkan oleh keistimewaan yang telah diberikan oleh peneliti kepada kelompok tersebut. Kedua kelompok ini telah dipilih secara khusus serta diberi layanan istimewa. Karena itu, kedua kelompok sadar bahwa mereka merupakan kelompok terpilih dan ditempatkan pada ruangan istimewa untuk menjalani percobaan. Akibat pelayanan dan perhatian istimewa ini, telah mempengaruhi semangat pekerja untuk meningkatkan produksi sewaktu percobaan dilakukan. Hasil penelitian ini terkenal dengan nama *Hawthorne effect*.

Hasil penelitian *Hawthorne* menunjukkan beberapa rumusan penting, yaitu: Pertama, perhatian pimpinan kepada bawahan dapat mempengaruhi sikap dan tingkah laku bawahan. Kedua, pekerja yang berada dalam suasana kerja yang ramah, tenang, diperhatikan pimpinan dan bersifat membina, adalah lebih produktif dibandingkan dengan pekerja lain walaupun dalam



suasana kerja yang tidak memuaskan. Ketiga, moral dan produksi akan meningkat jika pekerja mempunyai peluang untuk berinteraksi antara satu sama lain. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka Mayo menyarankan agar diberikan perhatian yang besar pada aspek komunikasi, yaitu memberi kesempatan kepada para pekerja untuk melepaskan perasaan dan pendapat, dan menempatkan mereka dalam kelompok yang memungkinkan mereka berkomunikasi antara satu sama lain.

Pada dasarnya, perspektif hubungan manusia berusaha meningkatkan perhatian kepada para pekerja. Pekerja tidak dapat dilihat seperti robot atau hamba, tetapi harus dilihat sebagai aset yang paling berharga dalam meningkatkan produksi. Karena itu, hal-hal yang berhubungan dengan semangat, sikap, motivasi dan kepuasan kerja, tidak dapat diabaikan oleh pimpinan. Apabila pimpinan kurang menghargai dan memperhatikan para pekerja, maka mereka akan mempunyai semangat kerja yang rendah dan kurang memuaskan.

Pemikiran baru yang berhubungan dengan cara yang terbaik untuk memotivasi para pekerja atau pegawai adalah dengan memberikan perhatian kepada aspek sosial, yaitu pihak pimpinan berusaha untuk mendorong para pekerja agar mereka merasa dirinya berguna dan penting seaktu melaksanakan suatu tugas, mengakui kemampuan para pekerja dan memenuhi keperluan sosial mereka. Pendapat ini memerlukan beberapa prinsip, yaitu: Perma,



pimpinan merasakan bahwa mereka mempunyai tanggung jawab baru untuk membuat para pekerja merasa dirinya berguna dan penting sewaktu melakukan tugas. Kedua, organisasi atau lembaga semakin membuka saluran komunikasi ke atas supaya pekerja dapat mengetahui perkembangan organisasi dengan lebih jelas, serta pandangan atau pendapat mereka dapat lebih mudah sampai kepada pimpinan. Di samping itu, Barnard (1938)<sup>22</sup> juga berpandangan bahwa organisasi atau lembaga harus dilihat sebagai sistem sosial yang mempunyai dwi-fungsi utama, yaitu menghasilkan, mencipta serta melahirkan kepuasan di kalangan pekerja dalam lembaga.

Ahli teori hubungan manusia pada umumnya berpendapat bahwa setiap bimbingan dan pengarahan yang berorientasikan kemanusiaan, akan meningkatkan kepuasan kerja, karena ia dapat memenuhi keperluan psikologi para pekerja. Apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, tidak mustahil usaha dan kemampuan mereka juga akan meningkat. Demikian juga kesetiaan terhadap lembaga akan bertambah, yang ditandai dengan semakin rajinnya masuk kantor dan semakin berkurangnya ketidakhadiran mereka. Pada gilirannya lembaga juga akan mengalami kemajuan.

Gerakan hubungan manusia ini dilandasi dengan beberapa pendapat tentang keadaan manusia. Pendapat tentang keadaan

---

<sup>22</sup>Dalam *Ibid*.



manusia ini dirangkumkan oleh McGregor (1960)<sup>23</sup> dalam teori X dan Y. Beliau mengemukakan tiga pendapat tentang teori X, yaitu:

1. Kebanyakan manusia pada hakekatnya mempunyai perasaan kurang suka bekerja, dan jika diberi peluang mereka akan menghindar untuk bekerja.
2. Akibat sifat manusia yang tidak suka bekerja, maka mereka harus dipaksa, dikontrol, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar berusaha dengan sekuat tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kebanyakan manusia lebih suka dipimpin, sebab ingin menghindar dari beban dan tanggung jawab, tidak mempunyai cita-cita yang tinggi dan mengutamakan keselamatan diri sendiri.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka pihak pimpinan seharusnya mampu memberikan dorongan dan kontrol agar pekerja senantiasa dapat bekerja semaksimal mungkin demi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, para pekerja berusaha menjadikan organisasi lebih responsif terhadap keperluan mereka.

Hasil penelitian dan tulisan McGregor telah membentuk pemahaman terhadap tingkah laku manusia yang berbeda dengan pendapat teori X. McGregor membentuk teori Y yang dipandang dapat memberikan penyelesaian terhadap berbagai masalah yang

<sup>23</sup> Dalam *Ibid*.



dihadapi oleh pihak pimpinan yang berlandaskan teori X tentang keadaan manusia. Pendapat teori Y itu adalah sebagai berikut:

1. Usaha manusia dari segi mental dan psik dipandang sebagai sifat yang dibawa sejak lahir, sama dengan sifat bermain dan istirahat.
2. Kontrol dan ancaman hukuman bukanlah cara yang baik untuk meningkatkan usaha para pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Dorongan yang paling tinggi timbul dari perasaan puas para pekerja, perasaan dihargai dan perasaan tercapainya keinginannya.
4. Apabila suasana kerja dapat menyenangkan hati mereka, maka mereka akan bekerja dengan senang dan penuh tanggung jawab.
5. Kebanyakan manusia mempunyai kemampuan untuk menggunakan imajinasi dan daya cipta yang tinggi untuk menyelesaikan masalah organisasi.
6. Dalam kemajuan industri modern, potensi dan intelek kebanyakan manusia biasanya tidak digunakan sepenuhnya.

Pendapat teori Y ini telah memberikan beberapa implikasi tentang bagaimana struktur organisasi dapat dibentuk berdasarkan pemberian atau penyerahan wewenang, pemberian bimbingan yang lebih luas serta kerja-kerja yang lebih menarik dan memuaskan. Teori juga adalah bersifat optimistik, dinamis dan mudah



disesuaikan. Ia memberikan penekanan kepada kemauan dan kontrol pekerja serta penyatuan antara keperluan-keperluan individu dengan keinginan dan tujuan organisasi. Walaupun teori X dan Y merupakan pendapat saja, namun melambangkan pandangan tentang manusia yang sangat berlainan antara satu sama lain.

Menurut pendapat di atas, manusia adalah individu yang kompleks dan kreatif, manusia akan mengatur segala kemampuan dan usahanya dalam melakukan kerja yang konstruktif apabila mereka diberi kesempatan. McGregor juga sependapat bahwa manusia lebih suka tidak diperintah serta tidak dikontrol orang lain. Mereka lebih senang mengerjakan suatu pekerjaan berdasarkan dorongan dari dalam dirinya sendiri tanpa ada paksaan atau desakan dari orang lain.

Menurut Goldhaber,<sup>24</sup> pimpinan yang menggunakan pendapat teori Y untuk memahami tingkah laku manusia, kemungkinan besar akan melahirkan tingkah laku komunikasi seperti berikut:

1. Pesan-pesan komunikasi akan bergerak ke bawah dan ke seluruh lapisan organisasi.
2. Proses pembuatan keputusan tersebar luas dalam organisasi, bahkan proses pembuatan keputusan yang penting sekali pun melibatkan partisipasi dari seluruh lapisan dan golongan dalam organisasi.

---

<sup>24</sup> Goldhaber, G.M, *Komunikasi Dalam Organisasi*..... h. 96..



3. Interaksi yang sering dan jujur dengan para pekerja akan terjadi dalam suasana yang meyakinkan dan dapat dipercaya.
4. Pengaliran informasi ke bawah biasanya cukup untuk memenuhi keperluan para pekerja.
5. Proses dalam membuat keputusan didasarkan kepada semua bagian dan tingkatan dalam organisasi. Dengan demikian ketepatan dan kualitas keputusan yang ditetapkan akan lebih baik.
6. Karena umpan balik didorong melalui komunikasi secara vertikal, dan pihak pimpinan senantiasa bersedia memberikan perhatian, maka organisasi tersebut tidak memerlukan saluran komunikasi tambahan dalam pelaksanaan komunikasi secara vertikal.

Sistem komunikasi ini dilakukan secara terbuka. Karena itu, terwujudnya suasana saling mempercayai dan saling tenggang rasa dalam organisasi akan senantiasa terjaga. Sebab itu, kabar-kabar angin yang sering terjadi dalam organisasi dapat dihindari. Para pekerja merasa yakin bahwa saran-saran yang diberikan akan turut memberi andil dalam pembuatan keputusan. Dengan demikian apa pun keputusan yang dibuat dalam organisasi, akan dijalankan dan didukung sepenuhnya. Namun mereka tetap menyadari perlunya kesesuaian dan keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi.



Berdasarkan usaha McGregor inilah maka timbul perhatian para ahli untuk memperbaiki komunikasi antara pimpinan-bawahan yang bersifat terbuka, saling mempercayai, saling menghormati untuk mewujudkan iklim organisasi dan iklim komunikasi yang lebih membina dan mendidik dan pembagian wewenang melalui penglibatan individu dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Conrad (1985),<sup>25</sup> hubungan manusia yang bersifat tenggang rasa, terbuka, bersifat membina dan mementingkan penglibatan pekerja, bukan hanya akan meningkatkan kepuasan para pekerja, tetapi dapat meningkatkan rasa kesetiaan para pekerja terhadap organisasi. Hasilnya diharapkan dapat meningkatkan mutu pembuatan keputusan, prestasi dan produksi organisasi. Hubungan yang lebih baik ini akan memberi pengaruh bukan hanya kepada para pekerja, tetapi juga kepada organisasi secara keseluruhan. Bagi pihak organisasi atau lembaga, hubungan yang lebih baik ini akan meningkatkan mutu keputusan, meningkatkan prestasi dan pengaruh organisasi.

Keadaan ini telah dibuktikan oleh hasil penelitian sebelumnya yang mendapati bahwa terdapat hubungan komunikasi yang signifikan antara pimpinan dengan bawahan. Hubungan tersebut bertambah kuat apabila dihubungkan antara kepuasan kerja

<sup>25</sup>Dalam Abdul Shukor Abdullah, *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori.....*



para pekerja dengan pimpinan mereka. Pimpinan yang berorientasi para pekerja, bersifat membina, bertenggang rasa, mau mendengar masalah pekerja, menyediakan informasi yang mencukupi bagi para pekerja dan melibatkan para pekerja dalam proses pengambilan keputusan, akan menjadikan para pekerja lebih merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan kepuasan kerja. Hubungan ini semakin kuat di kalangan para pekerja kelas bawah, sebab mereka memerlukan lebih banyak informasi dan bimbingan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Menurut pandangan teori hubungan manusia, komunikasi antar pimpinan-bawahan yang paling efektif ialah komunikasi yang dapat memenuhi keperluan para pekerja pada tingkat yang lebih tinggi. Berdasarkan pendapat ini maka Conrad (1985)<sup>26</sup> meramalkan bahwa hubungan komunikasi yang lebih baik akan memberi kepuasan kepada para pekerja.

Di samping itu, model ini juga menerangkan apabila pekerja merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, maka mereka sudah barang tentu akan lebih setia kepada organisasi dan lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pada gilirannya mereka juga akan senantiasa berusaha untuk

<sup>26</sup>Dalam *Ibid.*



meningkatkan produksi dan memajukan organisasi secara keseluruhan.

Selain teori X dan Y terdapat satu lagi teori yang mengkaji gaya kepemimpinan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Likert (1961 – 1967) dan kawan-kawan dari University Michigan. Mereka menyarankan bahwa kebanyakan gaya kepemimpinan dapat digolongkan kepada salah satu sistem berikut:

- Sistem I : Exploitative authoritative
- Sistem II : Benevolent authoritative
- Sistem III : Consultative
- Sistem IV : Participative

#### 1. Sistem exploitative authoritative

Dalam sistem *exploitative authoritative*, pimpinan tidak yakin kepada pekerja. Pekerja pula hanya menuruti dan melaksanakan apa yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa mendiskusikan lebih dahulu dengan pimpinan. Dalam sistem ini komunikasi hanya berjalan satu arah saja, yaitu komunikasi dari pimpinan kepada para pekerja bawahan. Keputusan dibuat secara sepihak oleh pimpinan. Akhirnya timbul suasana takut, khawatir, cemas dan tidak tenang di kalangan para pekerja.



## 2. Sistem benevolent authoritative

Sistem ini masih menyerupai sistem pertama tadi, bedanya pimpinan memberikan sedikit kepercayaan kepada para pekerja. Namun keputusan dalam organisasi masih tetap dibuat oleh pimpinan tingkat atas. Hanya sedikit interaksi antara pimpinan-bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jenis komunikasi yang digunakan pun masih komunikasi satu arah, yaitu komunikasi dari pimpinan kepada bawahan.

Kalau pun dilakukan komunikasi ke atas, itu adalah keinginan atasan yang memang mempunyai keinginan untuk bertemu dan berkomunikasi dengan para pekerja, bukan inisiatif pihak bawahan. Sistem kepemimpinan jenis ini masih tetap membuat para pekerja dibayangi oleh perasaan takut dan cemas kepada pimpinan mereka.

## 3. Sistem consultative

Menurut sistem ini, pimpinan memberikan kepercayaan dan keyakinan yang agak tinggi kepada para pekerja, tetapi keyakinan dan kepercayaan itu tidak sepenuhnya. Pihak pimpinan masih tetap mengawasi atau mengontrol pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Komunikasi dalam sistem ini bergerak dua arah, yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dan sebaliknya komunikasi dari bawah ke atas. Pihak pimpinan kadang-kadang meminta pendapat dari para pekerja bawahan. Namun dasar dan keputusan penting



masih tetap dibuat oleh pimpinan, tetapi keputusan-keputusan tertentu boleh dibuat oleh bawahan setelah lebih dahulu dikonsultasikannya dengan pimpinan.

#### 4. Sistem participative

Dalam sistem participative ini, pihak pimpinan mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada para pekerja. Di sini proses, pengambilan keputusan menuntut partisipasi semua pekerja. Proses komunikasi terjadi secara terbuka, baik komunikasi dari atas ke bawah maupun komunikasi dari bawah ke atas, demikian juga komunikasi secara mendatar. Informasi diterima sepenuhnya tanpa ada rasa sangsi. Apabila ada rasa kurang puas, para pekerja boleh secara langsung mengemukakan masalah itu kepada pimpinan. Komunikasi menegak ke atas ini menunjukkan adanya keikhlasan pimpinan untuk mendapatkan umpan balik dari bawahan. Hasil model kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi dan kegairahan bekerja di kalangan pekerja pada seluruh lapisan dalam organisasi.

Dari keempat sistem tadi, sistem participative merupakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif bagi sebuah organisasi. Karena dalam sistem ini, komunikasi berjalan secara terbuka, dan para pekerja dapat bekerja dalam suasana yang harmonis akibat layanan yang baik dan sifat terbuka dari pimpinan.



Menurut Likert (1961),<sup>27</sup> di dalam organisasi terdapat tiga variabel penting, yaitu:

1. Variabel penyebab atau variabel bebas, dapat ditukar dan diubah seperti struktur organisasi dan para pekerja.
2. Variabel perantara atau tergolong juga variabel penyebab, seperti komunikasi.
3. Variabel terikat yang menggambarkan hasil yang dicapai oleh organisasi, termasuk produksi dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Likert, jika pimpinan mempraktekkan sistem kepemimpinan keempat, maka komunikasi merupakan variabel perantara yang paling berpengaruh, dalam hal ini termasuk juga sikap, motivasi dan persepsi. Informasi yang menyebar secara luas ke seluruh bagian dalam organisasi, dapat memberi pengaruh kepada sikap, motivasi dan tingkah laku para pekerja terhadap pimpinan dan staf yang setaraf. Hasilnya produksi dan pendapatan para pekerja dapat meningkat.

Dalam satu penelitian yang dilakukan oleh Likert (1961),<sup>28</sup> ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai produksi yang tinggi mempunyai pimpinan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memberi perhatian utama kepada aspek kemanusiaan terutama yang berhubungan dengan masalah pekerja, dan berusaha melahirkan kelompok kerja yang efektif serta

<sup>27</sup>Dalam *Ibid.*

<sup>28</sup>Dalam *Ibid.*



mempunyai tekad yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Tidak memberi tekanan-tekanan kepada para pekerja dalam upaya mendorong para pekerja untuk mencapai peningkatan produksi atau untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Bersifat lebih bertimbang rasa, memberi tahu tujuan organisasi se jelas mungkin, dan memberi kebebasan kepada para pekerja untuk melakukan tugas-tugas yang baik menurut penilaian para pekerja.
4. Menunjukkan perhatian yang besar terhadap para pekerja dan terhadap masalah yang dihadapi para pekerja.
5. Mendorong para pekerja untuk ikut berpartisipasi dalam setiap proses pengambilan keputusan.
6. Bijaksana dalam menjalankan tugas-tugas.

Apabila ide dan hasil penelitian yang dilakukan oleh McGregor dan Likert digabungkan, maka nampak jelas bahwa hubungan komunikasi antara pimpinan-bawahan amat menonjol dalam setiap aspek kegiatan organisasi, termasuk proses pengambilan keputusan. Pimpinan dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan dalam organisasi selalu berorientasikan aspek manusia. Pimpinan juga berkomunikasi dengan para pekerja dengan mempraktekkan nilai-nilai tadi, yaitu sikap yang lebih terbuka dan bersifat membina.



Dengan demikian, ahli teori hubungan manusia bertujuan untuk meningkatkan produksi organisasi dengan cara memberi penekanan kepada hubungan komunikasi antara pimpinan-bawahan yang berorientasikan pekerja. Strategi hubungan manusia dipandang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi, karena dapat memenuhi keperluan ekonomi dan non-ekonomi pekerja. Potensi keberhasilan model hubungan manusia dalam konteks komunikasi antar pimpinan-bawahan tergantung kepada dua aspek penting hubungan komunikasi, yaitu mewujudkan suasana lingkungan yang saling mempercayai, saling menghormati, membina dan mendorong komunikasi secara terbuka. Tanpa adanya sifat kepercayaan dan saling keterbukaan antara pimpinan dengan bawahan, akan dapat menimbulkan salah faham dan rasa tertekan di kalangan pekerja, pada gilirannya dapat memberi pengaruh kepada kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap lembaga atau organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, dalam teori Hubungan Manusia aspek-aspek yang bersifat non-finansial dan non-material dipandang lebih utama untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap lembaga, dibandingkan dengan aspek-aspek yang bersifat material. Kemudian tingkat kepuasan kerja dan kesetiaan pegawai kepada lembaga mendorong kepada pencapaian tujuan lembaga.



#### D. Kelemahan dan Kekuatan Teori Hubungan Manusia

Seperti teori-teori lain, teori hubungan manusia tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan. Kelemahan-kelemahan itu antara lain ialah bahwa teori ini dipandang terlalu simplistik karena mengkaitkan hubungan yang tinggi antara moral dan produksi.

Korelasi antara faktor kemanusiaan dan keberkesanan tidak ditemui apabila diadakan pengujian secara empiris. Korelasi tersebut dalam banyak kasus tidak ditemui, dan seandainya ditemukan terdapat hubungan di antara keduanya, maka peneliti tersebut akan dihujani dengan berbagai pertanyaan tentang metodologi penelitian yang digunakan.

Kelemahan kedua yang paling menonjol adalah bahwa teori ini mengabaikan variabel yang bukan manusia. Teori ini mengabaikan faktor ekonomi yang sebenarnya ikut berperan dalam menentukan tingkat produksi. Dengan perkataan lain, teori ini tidak memperhitungkan saling hubungan antara berbagai unsur struktural dan fungsional dengan produksi organisasi.

Kelemahan ketiga ialah bahwa teori ini sangat mudah membayangkan timbulnya konflik dalam organisasi, dan memandang bahwa apa saja hal-hal yang mengecewakan para pekerja, akan menghambat kreativitas dan pemahaman para pekerja. Padahal secara nyata telah diketahui bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi timbul dengan sendirinya akibat berbagai



faktor yang sangat kompleks, baik yang datang dari dalam diri pekerja maupun yang datang dari luar dirinya.

Teori hubungan manusia ini didasarkan kepada penelitian psikologi kemanusiaan. Karena itu pendekatan teori ini terlalu bersifat perspektif dan tidak memberi penjelasan terperinci tentang proses yang akan terjadi dalam organisasi, seperti yang sebenarnya terjadi dalam organisasi. Walau bagaimana pun, teori ini berguna untuk membantu menghasilkan strategi-strategi tertentu yang bersifat praktis dalam organisasi. Namun nilai-nilai teoritisnya kurang terutama untuk memahami bagaimana dan mengapa individu berorganisasi. Walaupun teori ini memberi saran-saran tentang cara yang lebih efektif untuk meningkatkan fungsi organisasi, namun tidak menyediakan dasar-dasar yang dapat difahami tentang bagaimana organisasi itu beroperasi.

Menurut Goldhaber,<sup>29</sup> pendekatan teori hubungan manusia memungkinkan pimpinan memanipulasikan pekerjanya. Apabila pihak pimpinan memberikan perhatian dan layanan yang baik kepada pekerjanya, maka sudah barang tentu para pekerja akan menghormati pimpinannya, dan melakukan apa saja pekerjaan yang disuruh oleh pimpinan walaupun pekerjaan itu di luar bidang tugas dan tanggung jawabnya.

Walaupun teori hubungan manusia dipandang agak ekstrim dan dipandang dapat memanipulasikan para pekerjanya, namun

<sup>29</sup> Goldhaber, G.M, *Komunikasi Dalam Organisasi*.....



tidak dapat dinafikan bahwa teori ini telah banyak membantu para ahli untuk memahami bahwa setiap manusia mempunyai keperluan dan nilai-nilai yang berkaitan dengan fungsi organisasi. Teori ini juga memberi kesadaran kepada manusia tentang betapa pentingnya komunikasi dalam organisasi. Seperti dikatakan oleh Barnard,<sup>30</sup> bahwa teori organisasi yang lengkap memberikan perhatian yang serius terhadap komunikasi, karena struktur, skop dan kemajuan organisasi secara keseluruhan, ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi yang dijalankan dalam organisasi.

Teori hubungan manusia ini juga mempunyai nilai huristik, karena berpotensi untuk menambah penelitian baru. Hal ini dapat dibuktikan dengan lahirnya pendekatan sumber manusia tadi. Teori ini juga sekurang-kurangnya berguna untuk menyadarkan pimpinan supaya tidak terlalu mementingkan masalah produksi, dan mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan yang cenderung menganggap manusia sebagai robot atau mesin.

Dengan demikian, di samping kekurangan-kekurangan tadi, teori hubungan manusia masih tetap penting dalam sebuah lembaga atau organisasi, dan sekaligus turut memberikan sumbangan penting di dalam teori komunikasi kemanusiaan.

<sup>30</sup>Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood. *Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Itizim Pekerja Kepada Organisasi*.....



## E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu lebih banyak menekankan kepada iklim lembaga dan hubungannya dengan kepuasan dan prestasi kerja (Soh Tee Moi,<sup>31</sup> dan Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood,<sup>32</sup> dan pentingnya komunikasi dalam lembaga (Teoh,<sup>33</sup> ; Seah,<sup>34</sup> ; dan Harjit.<sup>35</sup>

Teoh<sup>36</sup> meneliti hubungan suasana komunikasi dengan moral pegawai. Beliau menemukan bahwa kelemahan-kelemahan dalam komunikasi mengakibatkan terhambatnya komunikasi dalam lembaga, sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga. Sedangkan Seah,<sup>37</sup> meneliti pengaruh iklim lembaga terhadap

<sup>31</sup>Soh Tee Moi, Faktor-Faktor Kepuasan Kerja di Kalangan Pekerja di Dua Buah Organisasi di UKM. Latihan Ilmiah, UKM, 1984.

<sup>32</sup> Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood. Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi.....

<sup>33</sup>Teoh Hin Won, Suasana Komunikasi Dalam Organisasi dan Hubungannya Dengan Moral Pekerjaan. Satu Kajian Kes. Latihan Ilmiah, UKM, 1982.

<sup>34</sup>Seah Kwee Sen, Pengaruh Iklim Komunikasi ke Atas Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Jurujual Perusahaan Terus. Latihan Ilmiah, UKM, 1989.

<sup>35</sup> Dalam Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood, Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi.....

<sup>36</sup>Teoh Hin Won, Suasana Komunikasi Dalam Organisasi dan Hubungannya Dengan Moral Pekerjaan. Satu Kajian Kes....

<sup>37</sup>Seah Kwee Sen, Pengaruh Iklim Komunikasi ke Atas Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Jurujual Perusahaan Terus.....



kepuasan dan prestasi kerja. Beliau menemukan bahwa frekuensi berkomunikasi dan hubungan yang akrab antara pimpinan-bawahan mempunyai hubungan secara positif dengan kepuasan dan prestasi kerja.

Harjit<sup>38</sup> meneliti hubungan proses komunikasi dengan kepuasan dan prestasi kerja. Beliau menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi proses komunikasi dengan kepuasan kerja. Sedangkan Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood<sup>39</sup> meneliti tentang kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltizam pekerja kepada organisasi. Beliau menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi ketua-pekerja dengan kepuasan kerja dan iltizam pekerja kepada organisasi.

Sisi perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini antara lain penelitian ini menjadikan kesetiaan sebagai salah satu variabel terikat di samping variabel kepuasan kerja. Di samping itu, penelitian sebelumnya umumnya menjadikan perusahaan sebagai objek kajian, sedangkan penelitian ini mencoba menjadikan lembaga pendidikan, yaitu IAIN SU sebagai objek kajiannya.

<sup>38</sup>Dalam Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood, Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi.....

<sup>39</sup>Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood, Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi.....



## F. Kerangka Konsep

Ada tiga konsep penting dalam penelitian ini, yaitu komunikasi antar personil pimpinan-bawahan, kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga. Pengertian ketiga konsep ini adalah sebagai berikut :

### 1. Komunikasi antar personil pimpinan-bawahan

Komunikasi antar personil diartikan sebagai proses pertukaran informasi antar pimpinan bawahan. Pimpinan dalam penelitian ini ialah orang yang menduduki posisi lebih tinggi dalam hirarki lembaga. Bawahan adalah dosen setingkat Pembantu Dekan ke bawah, dan pegawai administrasi setingkat Kepala Bagian ke bawah. Karena mereka inilah yang dipandang mempunyai pimpinan (atasan) di lingkungan IAIN SU. Sub variabel yang digunakan untuk variabel ini ialah (1) komunikasi membina, (2) komunikasi terbuka, (3) peluang komunikasi ke atas (*bottom up*), dan (4) mutu informasi ke bawah (*top down*).

### 2. Kepuasan kerja

Holley dan Jennings<sup>40</sup> mengartikan kepuasan kerja sebagai penilaian seseorang terhadap kerjanya dari segi bimbingan yang diberikan, gaji, pangkat dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja dalam penelitian ini meliputi kepuasan yang bersifat internal , yaitu

<sup>40</sup>Dalam Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood, Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Itizam Pekerja Kepada Organisasi.....

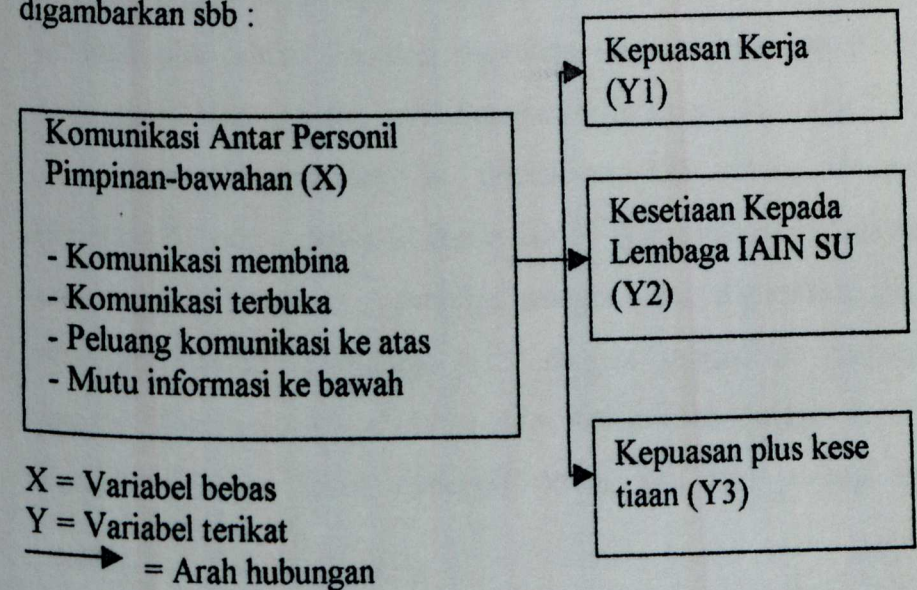


kepuasan yang diperoleh melalui pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan yang bersifat eksternal, yaitu kepuasan yang diperoleh dari luar tetapi terkait dengan pekerjaan.

### 3. Kesetiaan kepada lembaga

Kesetiaan kepada lembaga dalam penelitian ini ialah keinginan pegawai untuk bekerja tanpa harus diamati pimpinan, serta perasaan sayang dan memiliki IAIN SU.

Komunikasi antar personil pimpinan-bawahan yang meliputi komunikasi membina, komunikasi terbuka, peluang komunikasi ke atas dan mutu informasi ke bawah, dipandang dapat mempengaruhi kepada kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Karena itu, kerangka penelitian ini dapat digambarkan sbb :





## G. Pengajuan Hipotesis

Ada tiga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu :

1. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja pegawai dan dosen.
2. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan pegawai dan dosen kepada IAIN SU.
3. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja plus kesetiaan pegawai dan dosen kepada IAIN SU.

Kepala Bagian ke bawah yang juga telah bekerja di IAIN SU minimal tiga tahun. Populasi penelitian ini dari kalangan dosen berjumlah 276 orang, dan dari kalangan administrasi 216 orang.<sup>41</sup>

Sampel penelitian ini ditetapkan 125 orang, dengan persentase 65 orang mewakili dosen dan 60 orang mewakili pegawai administrasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah *simple random sampling*, yaitu dengan menjadikan jenjang jabatan struktural mulai dari staf juruan hingga kepala bagian untuk mewakili dosen, dan dari jenjang staf

<sup>41</sup>Data Statistik Bagian Kepengawasan IAIN Sumatera Utara, Tahun 2003.



### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan komunikasi yang berlandaskan teori hubungan manusia yang bersumber dari Mayo. Penelitian ini tergolong kepada penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional.

### B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah keseluruhan dosen IAIN SU dengan posisi Pembantu Dekan ke bawah yang mempunyai masa kerja minimal tiga tahun, dan pegawai administrasi setingkat Kepala Bagian ke bawah yang juga telah bekerja di IAIN SU minimal tiga tahun. Populasi penelitian ini dari kalangan dosen berjumlah 276 orang, dan dari kalangan administrasi 216 orang.<sup>41</sup>

Sampel penelitian ini ditetapkan 125 orang, dengan perincian 65 orang mewakili dosen dan 60 orang mewakili pegawai administrasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah stratified random *sampling*, yaitu dengan menjadikan jenjang-jenjang jabatan struktural mulai dari staf jurusan hingga kepada Pembantu Dekan untuk mewakili dosen, dan dari jenjang staf

<sup>41</sup>Data Statistik Bagian Kepegawaian IAIN Sumatera Utara, Tahun 2005.



administrasi hingga kepada Kepala Bagian untuk mewakili tenaga administrasi.

Dalam penetapan sampel penelitian, IAIN SU dibedakan kepada lima unit kerja, yaitu: Fakultas Dakwah, Fakultas Syari'ah, Fakultas Tarbiyah, Fakultas Ushuluddin, dan Biro Rektor. Dari setiap unit masing-masing diambil 25 orang, sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah 25 orang.

### C. Pengukuran Variabel

Ada tiga variabel utama dalam penelitian ini, yaitu (1) komunikasi antar personil pimpinan-bawahan, (2) kepuasan kerja, dan (3) kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Ketiga variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dimodifikasi dari Dennis,<sup>42</sup> kemudian dari Warr, Cook & Wall,<sup>43</sup> dengan kisi-kisi instrumen sebagai berikut:

<sup>42</sup>Dennis, H.S, *The Construction of Managerial Communication: Climate Inventory for Use in Organization*. Kertaskerja Mesyuarat Tahunan Pertubuhan Komunikasi Antarabangsa, 1974.

<sup>43</sup>Cook, J & Warr, T. 'New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment'. *Journal of Occupational Psychology* 53: 39-52, 1980.



No.	Nama Variabel	No. Item	Jumlah Item
1.	Komunikasi antar personil pimpinan-bawahan (Variabel bebas)	1 – 32	32
2.	Kepuasan kerja (Variabel terikat)	33 – 45	13
3.	Kesetiaan kepada lembaga IAIN SU (Variabel terikat)	46 – 52	7
4.	Profil responden	53 – 58	6
Jumlah			58

#### D. Alat Pengumpul Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Untuk mengukur komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dimodifikasi dari alat ukur yang dibangun oleh Dennis,<sup>44</sup> yaitu Inventori Iklim Komunikasi Kepengurusan; item 01 – 32 (terlampir). Mengukur kepuasan kerja dimodifikasi dari alat

<sup>44</sup> Dennis, H.S, *The Construction of Managerial Communication: Climate Inventory for Use in Organization*... ..



ukur yang dibuat oleh Warr, Cook dan Wall<sup>45</sup>; item 33 – 45. Mengukur kesetiaan kepada lembaga dimodifikasi dari alat ukur yang dibuat oleh Cook dan Warr<sup>46</sup>; item 46 – 52. Tingkat keandalan alat ukur ini ialah antara Alpha 0.5212 – 0.8818.

Namun karena iklim komunikasi di negara asing dengan di negara Indonesia dipandang ada perbedaan, dan alat ukur tadi telah mengalami modifikasi sesuai dengan kondisi dan keadaan objek, penelitian ini, maka alat ukur tadi diuji coba kembali untuk melihat keandalan dan kesahannya untuk mengukur apa yang ingin diukur. Hasil uji coba alat ukur ini ialah antara Alpha .4986 - .9267. Selengkapnya dapat dilihat pada lampiran II.

#### E. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan korelasi *product moment* yang bersumber dari Pearson dengan bantuan program komputer *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows* Versi 11.00. Data dianalisis dengan teknik statistik deskriptif dan korelasional. Namun sebelum data dianalisis, dilakukan lebih dahulu uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas data dan uji linieritas di antara variabel yang dikorelasikan. Di samping itu, teknik pengambilan sampel dan skala data juga

<sup>45</sup>Cook, J & Warr, T. 'New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment' .....

<sup>46</sup>*Ibid.*



disesuaikan dengan tuntutan korelasi *product moment*, yaitu teknik pengambilan sampel yang bersifat random, dan data bersifat interval.

4. Golongan		
a. Golongan I	15	12
b. Golongan II	86	88,8
c. Golongan IV	24	19,2
5. Masa kerja di IAIN SU		
a. < 5 tahun	30	24
b. 5 - 10 tahun	27	21,6
c. 11 - 15 tahun	38	30,4
d. 16 - 20 tahun	18	14,4
e. 21 - 25 tahun	9	7,2
f. > 25 tahun	3	2,4
6. Jabatan struktural		
a. Ada	49	39,20
b. Tidak	76	60,80

### B. Komunikasi Antar personal Pimpinan-Bawahan

Untuk mengukur komunikasi antar personal pimpinan-bawahan di IAIN Sumatera Utara, kepada responden telah diajukan sebanyak 32 pernyataan. Ketiga puluh dua pernyataan tersebut diklasifikasi sebagai indikator yang menggambarkan komunikasi antarpersonal pimpinan-bawahan. Ukuran kecenderungan jawaban partisipan dalam menganggapi pernyataan (response tendency) responden

alat ukur ini ialah antara Alpha 0.5212 - 0.8818. Namun karena iklim komunikasi di negara sedang berkembang di negara Indonesia dipandang ada perbedaan, dan alat ukur tadi telah mengalami modifikasi sesuai dengan kondisi dan keadaan objek penelitian ini, maka alat ukur tadi diuji coba kembali untuk melihat keandalan dan kesahannya untuk mengukur apa yang ingin diukur. Hasil uji coba alat ukur ini ialah antara Alpha 1985 - 1987. Selangkanya dapat dilihat pada lampiran II.

### E. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan korelasi *product moment* yang bersumber dari Pearson dengan bantuan program komputer *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* for Windows Versi 11.00. Data dianalisis dengan teknik statistik deskriptif dan korelasional. Namun sebelum data dianalisis dilakukan lebih dahulu uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas data dan uji linieritas di antara variabel yang dikorelasikan. Di samping itu, teknik penentuan sampel dan skala data juga

<sup>42</sup>Cook, J & Wan, T. New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Person-Neel Non-Fulfillment.



c. S-2	43	34,40
d. S-3	16	12,80
4. Pangkat/golongan		
a. Golongan II	15	12
b. Golongan III	86	68,8
c. Golongan IV	24	19,2
5. Masa kerja di IAIN SU		
a. < 5 tahun	30	24
b. 5 - 10 tahun	27	21,6
c. 11 - 15 tahun	38	30,4
d. 16 - 20 tahun	18	14,4
e. 21 - 25 tahun	9	7,2
f. > 25 tahun	3	2,4
6. Jabatan struktural		
a. Ada jabatan	49	39,20
b. Tidak ada jabatan	76	60,80

### B. Komunikasi Antar personil Pimpinan-Bawahan

Untuk mengukur komunikasi antar personil pimpinan-bawahan di IAIN Sumatera Utara, kepada responden telah diajukan sebanyak 32 pernyataan. Ketiga puluh dua pernyataan tersebut dijadikan sebagai indikator yang menggambarkan komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan. Ukuran kecenderungan jawaban responden (*central tendency*) yang digunakan untuk setiap



pernyataan yang diajukan ialah Min. Dengan ketentuan sebagai berikut:

- Min < 1,5 menunjukkan jawaban responden cenderung amat tidak setuju;
- Min 1,5 – 2,49 menunjukkan jawaban responden cenderung tidak setuju;
- Min 2,50 – 3,49 menunjukkan jawaban responden cenderung tidak pasti;
- Min 3,50 – 4,49 menunjukkan jawaban responden cenderung setuju; dan
- Min > 4,49 menunjukkan jawaban responden cenderung amat setuju.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 32 pernyataan yang diajukan, tidak ada satu pernyataan pun yang menunjukkan responden amat setuju dengan kondisi komunikasi antarpersonil mereka dengan pimpinan IAIN SU. Kemudian hanya empat pernyataan yang menggambarkan jawaban responden cenderung setuju; yaitu pimpinan selalu yakin terhadap kemampuan mereka melakukan tugas, pimpinan bersedia mendengarkan dan memberi perhatian apabila mereka menyampaikan masalahnya, pimpinan memberi tahu dengan jelas tentang fungsi dan peranan tugas pegawai, dan pimpinan memberi tahu hal-hal yang terkait dengan pekerjaan mereka dengan bahasa yang mudah difahami; masing-masing dengan Min antara 3,56 – 3,68, bahkan dua pernyataan di

34,40	2,5	c 2-3
12,80	1,0	d 2-3
12	1,5	4. Pangkat/golongan
8,80	0,8	a. Golongan II
10,2	1,4	b. Golongan III
		c. Golongan IV
		2. Masa kerja di IAIN SU
0,4	0,0	a. < 2 tahun
2,2	0,2	b. 2 - 10 tahun
30,4	0,8	c. 11 - 15 tahun
14,4	0,8	d. 16 - 20 tahun
7,2	0,2	e. 21 - 25 tahun
2,4	0,2	f. > 25 tahun
		3. Jabatan struktural
0,00	0,0	a. Ada jabatan
0,00	0,0	b. Tidak ada jabatan



antaranya cenderung tidak disetujui responden (Min 2,36 – 2,38) sebagai suatu keadaan yang mereka alami dalam kegiatan komunikasi dengan pimpinan mereka. Selebihnya responden cenderung merasa tidak pasti. Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2: Komunikasi Antar Personil Pimpinan-Bawahan

No.	Komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan	Amat Tidak Setuju f %	Tidak Setuju f %	Tidak Pasti f %	Setuj f %	Amat Setuju f %	Min
1	Pimpinan amat memahami masalah kerja saya	-	27 21,6	27 21,6	69 55,2	02 1,6	3,36
2	Pimpinan men dorong saya utk memberi tahu setiap ada masalah berka itan dgn kerja	03 2,4	18 14,4	36 28,8	54 43,2	14 11,2	3,46
3	Pimpinan membuat saya merasa lbh mudah utk me lakukan kerja dgn baik	03 2,4	18 14,4	27 21,6	69 55,2	08 6,4	3,48
4	Pimpinan sela lu yakin terha dap kemampu an saya mela kukan tugas	-	12 9,6	51 40,8	42 33,6	20 16	3,56



5	Pimpinan membuat saya merasa bahwa apa yg saya be ritahu kepada nya sngat penting	- 16,8	21 16,8	60 48	36 28,8	08 6,4	3,24
6	Pimpinan tdk sangsi dgn ke mampuan saya utk melakukan tugas dgn baik	21 16,8	56 44,8	30 24	18 14,4	-	2,36
7	Pimpinan akan memarahi saya setiap kali me lakukan kesa lahan	21 16,8	62 49,6	21 16,8	15 12	06 4,8	2,38
8	Pimpinan me marahi saya se tiap kali terlam bat masuk kan tor	12 9,6	53 42,4	33 26,4	12 9,6	15 12	2,72
9	Pimpinan mengutama kan kepenting an saya dahulu jika bicara dengannya	09 7,2	45 36	56 44,8	12 9,6	03 2,4	2,64
10	Pimpinan ber sedia mende ngar dan mem berikan perha tian apabila saya sampai	03 2,4	15 12	18 14,4	72 57,6	17 13,6	3,68

label berikut:

Tabel 2. Komunikasi Antar Pribadi Pimpinan-Sawahan

No	Komunikasi antar pribadi pimpinan-sawahan	Amat Baik Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Baik Setuju 1 %	Amat Buruk Setuju 1 %	Amat Buruk Setuju 1 %	Amat Buruk Setuju 1 %
1	Pimpinan amat memahami masalah saya	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6
2	Pimpinan mendorong saya utk memberi tahu setiap ada masalah baik dan dgn kerja	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6
3	Pimpinan membuat saya merasa lebih mudah utk melakukan kerja dgn baik	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6
4	Pimpinan bersedia untuk membantu saya jika diperlukan	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6



	kan masalah saya						
11	Pimpinan amat memahami diri saya	03 2,4	27 21,6	69 55,2	21 16,8	05 4	2,98
12	Saya benar-benar memahami pimpinan saya	03 2,4	15 12	42 33,6	50 40	15 12	3,47
13	Saya merasa leluasa utk bicara dgn pimpinan saya	06 4,8	27 21,6	39 31,2	39 31,2	14 11,2	3,22
14	Pimpinan mendorong saya utk memberi tahu informasi terbaru, walaupun informasi itu bersifat buruk	12 9,6	51 40,8	33 26,4	24 19,2	05 4	2,67
15	Pimpinan sangat menderang dan menerima pandangan dan kritikan yg saya kemukakan kepadanya dgn hati terbuka	09 7,2	30 24	39 31,2	36 28,8	11 8,8	3,08
16	Saya bebas memberi tahu pimpinan tentang rasa	12 9,6	27 21,6	57 45,6	26 20,8	03 2,4	2,84



23	kecewa terha dap tugas yang saya lakukan	09 7,2	68 54,4	28 19,2	18 14,4	06 4,8	2,55
17	Saya berani memberi tahu pimpinan saya berita buruk tanpa khawatir ada unsur den damnya	18 14,4	36 28,8	42 33,6	26 20,8	03 2,4	2,68
24		09 7,2	15 12	45 36	48 38,4	08 6,4	3,24
18	Pimpinan suka berterus terang dan ikhlas	15 12	30 24	33 26,4	35 28	12 9,6	2,99
19	Saya dapat mengkritik ma najemen pim pinan saya	09 7,2	41 32,8	27 21,6	39 31,2	09 7,2	2,98
20	Pimpinan rela mengalah bila terjadi perbeda an pendapat dgn saya	15 12	30 24	59 47,2	15 12	06 4,8	2,73
21	Saya tdk mera sa takut utk memberi tahu pimpinan ten tang apa yg saya pikirkan	06 4,8	12 9,6	30 24	71 56,8	06 4,8	3,47
22	Saya berani memberi tahu pimpinan apa bila saya tdk setuju dgn pen dapatnya	06 4,8	18 14,4	27 21,6	68 54,4	06 4,8	3,40



23	Pimpinan me ngizinkan saya utk mengkritik peraturan kan tor	09 7,2	68 54,4	24 19,2	18 14,4	06 4,8	2,55
24	Pendapat saya amat bermak na bagi pimpin an dalam peng ambilan keputusan yg terkait dgn bi dang tugas saya	09 7,2	15 12	45 36	48 38,4	08 6,4	3,24
25	Saya percaya bahwa usul saya akan di dengar dan di pertimbangkan oleh pimpinan dengan serius	06 4,8	12 9,6	63 50,4	42 33,6	02 1,6	3,17
26	Pimpinan memberi tahu dgn jelas ten tang kebijakan dan tujuan yg ingin dicapai oleh lembaga	03 2,4	27 21,6	24 19,2	60 48	11 8,8	3,39
27	Pimpinan memberi tahu dgn jelas ten tang fungsi dan peranan tugas saya	-	27 21,6	21 16,8	57 45,6	20 16	3,56



28	Saya selalu di beri tahu oleh pimpinan bagaimana cara mencapai tujuan lembaga ini	06 4,8	24 19,2	42 33,6	45 36	08 6,4	3,20
29	Pimpinan saya memuji pegawai dan memberikan penghargaan bagi mereka yang mempunyai prestasi baik	12 9,6	30 24	45 36	15 12	23 18,4	3,05
30	Pimpinan biasanya menyediakan segala informasi yang saya perlukan	06 4,8	27 21,6	66 52,8	24 19,2	02 1,6	2,91
31	Saya amat merasa puas dgn penjelasan yg diberikan oleh pimpinan tentang kenapa setiap pekerjaan itu perlu dilakukan	06 4,8	24 19,2	45 36	45 36	05 4	3,15
32	Pimpinan memberi tahu hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yg mudah difahami	-	06 4,8	51 40,8	60 48	08 6,4	3,56







yaitu yang terkait dengan teman-teman sekerja (Min 3,56) dan masalah keamanan kerja (Min 3,55). Sedangkan 11 pernyataan lainnya yang terkait dengan sarana dan prasarana tempat bekerja, pimpinan terdekat, gaji, hubungan dengan pimpinan, manajemen pimpinan, jumlah jam kerja, kebebasan dalam memilih cara bekerja, penghargaan yang diterima dari hasil kerja yang baik, jumlah tanggung jawab yang diberikan, peluang kenaikan pangkat dan peluang mendapatkan jabatan, jawaban responden cenderung kepada perasaan tidak pasti (Min 2,57 – 3,49). Keadaan yang demikian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3 : Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai

No.	Aspek yang diukur	Amat Tidak Puas f %	Tidak Puas f %	Tidak Pasti f %	Puas f %	Amat Puas f %	Min
1	Sarana dan prasarana tempat bekerja	12 9,6	65 52	12 9,6	36 28,8	-	2,57
2	Teman-teman sekerja	03 2,4	18 14,4	15 12	83 66,4	06 4,8	3,56
3	Pimpinan terdekat	15 12	12 9,6	33 26,4	63 50,4	02 1,6	3,20
4	Keadaan gaji	21 16,8	45 36	12 9,6	47 37,6	-	2,68
5	Hubungan dengan pimpinan	09 7,2	18 14,4	30 24	59 47,2	09 7,2	3,32



6	Manajemen pimpinan	15 12	33 26,4	51 40,8	26 20,8	-	2,70
7	Jumlah jam kerja	06 4,8	15 12	15 12	89 71,2	-	3,49
8	Keamanan kerja	03 2,4	15 12	23 18,4	78 62,4	06 4,8	3,55
9	Kebebasan memilih cara bekerja	-	21 16,8	36 28,8	63 50,4	05 4	3,41
10	Penghargaan yang diterima dari hasil kerja yang baik	15 12	42 33,6	39 31,2	27 21,6	02 1,6	2,67
11	Jumlah tang gung jawab yg diberikan	03 2,4	39 31,2	30 24	53 42,4	-	3,06
12	Peluang untuk kenaikan pangkat	15 12	09 7,2	24 19,2	66 52,8	11 8,8	3,39
13	Peluang untuk mendapatkan jabatan	21 16,8	09 7,2	69 55,2	26 20,8	-	2,80

Kemudian dari hasil tabulasi silang (*cross tabulation*) yang dilakukan terhadap beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 48 orang (55,81 %) di antara pegawai golongan III merasa tidak puas atau merasa amat tidak puas dengan gaji yang ada, 6 orang (6,98 %) merasa tidak

Tabel 3 : Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai

No	Aspek yang diukur	Amat Tidak Puas	Amat Puas	Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Puas	Tidak Puas	Tidak Puas
1	Struktur dan isi kerja	12	9,6	62	51,2	30	24	12	9,6
2	Teman-teman sekerja	03	2,4	18	14,4	12	9,6	12	9,6
3	Pimpinan	12	9,6	12	9,6	30	24	12	9,6
4	Keamanan gaji	21	16,8	30	24	30	24	12	9,6
5	Hubungan dengan pimpinan	09	7,2	18	14,4	30	24	12	9,6



pasti, dan hanya 32 orang (37,21 %) yang merasa puas dengan kondisi gaji yang ada. Sedangkan pegawai golongan IV, 12 orang (50 %) menyatakan tidak puas dengan gaji sa'at ini, 6 orang (25 %) menyatakan tidak pasti, dan 6 orang (25 %) lainnya menyatakan puas. Namun pegawai golongan II 9 orang (60 %) menyatakan puas dengan keadaan gaji yang mereka terima. Keadaan yang demikian lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 : Perasaan Responden Tentang Gaji Berdasarkan Golongan

Golongan	Amat Tidak Puas	Tidak Puas	Tidak Pasti	Puas	Amat Puas	Jumlah
II	3	3	-	9	-	15
III	18	30	6	32	-	86
IV	-	12	6	6	-	24
	21	45	12	47	-	125

Demikian juga dengan peluang mendapatkan jabatan. Nampaknya hanya 6 orang (25 %) di antara pegawai golongan IV yang merasa puas dengan peluang mendapatkan jabatan, dan 17 orang (19,77 %) yang merasa puas di antara golongan III, serta 3 orang (20 %) di antara golongan II. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 5 : Perasaan Responden Tentang Peluang Mendapatkan Jabatan Berdasarkan Golongan

Golongan	Amat Tidak Puas	Tidak Puas	Tidak Pasti	Puas	Amat Puas	Jumlah
II	-	3	9	3	-	15
III	18	6	45	17	-	86
IV	3	-	15	6	-	24
Total	21	9	69	26	-	125

#### D. Kesetiaan Personil Terhadap IAIN SU

Variabel 'kesetiaan terhadap lembaga IAIN Sumatera Utara' diukur dengan mengajukan tujuh pernyataan terhadap responden. Ukuran kecenderungan jawaban yang digunakan juga adalah Min dengan petunjuk sebagai berikut :

- Min < 1,5 menunjukkan jawaban responden cenderung amat tidak setuju;
- Min 1,5 – 2,49 menunjukkan jawaban responden cenderung tidak setuju;
- Min 2,50 – 3,49 menunjukkan jawaban responden cenderung tidak pasti;
- Min 3,50 – 4,49 menunjukkan jawaban responden cenderung setuju; dan
- Min > 4,49 menunjukkan jawaban responden cenderung amat setuju.



Tabel 5 : Perasaan Responden Tentang Pernyataan  
Jabatan Berdasarkan Golongan

Golongan	Amat Tidak Pasti	Tidak Pasti	Tidak Pasti	Pasti	Amat Pasti
II	-	3	9	2	12
III	18	6	42	17	86
IV	3	-	12	6	24
Total	21	9	63	25	122

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tujuh pernyataan yang diajukan, tidak satu pernyataan pun yang cenderung amat setuju. Tetapi dua pernyataan di antaranya yaitu mereka bersedia bekerja di IAIN SU lebih lama lagi dan bangga bekerja di IAIN SU, jawaban responden cenderung kepada setuju dengan Min 3,51 dan 3,66. Sedangkan yang lainnya cenderung kepada tidak pasti seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6 : Tingkat Kesetiaan Kepada IAIN SU

No.	Aspek kesetiaan	Amat Tidak Setuju f %	Tidak Setuju f %	Tidak Pasti f %	Setuj f %	Amat Setuju f %	Min
1	Saya pernah berfikir untuk pindah kerja dari IAIN SU	24 19,2	51 40,8	24 19,2	24 19,2	02 1,6	2,77
2	Saya punya keinginan utk mencari kerja yang lebih baik di tempat lain	03 2,4	72 57,6	12 9,6	38 30,4	-	3,32
3	Sekiranya saya ditawarkan gaji yang lebih tinggi oleh instansi lain, saya akan menerimanya	03 2,4	27 21,6	51 40,8	33 26,4	11 8,8	2,82



4	Saya percaya bahwa IAIN SU dapat menjamin masa depan saya	02 1,6	09 7,2	54 43,2	51 40,8	09 7,2	3,44
5	Saya bersedia bekerja di instansi ini lebih lama lagi	03 2,4	05 4	45 36	69 55,2	03 2,4	3,51
6	Saya bangga bekerja di IAIN SU	05 4	09 7,2	24 19,2	72 57,6	15 12	3,66
7	Saya sanggup melakukan apa saja demi IAIN SU	14 11,2	24 19,2	45 36	39 31,2	03 2,4	2,94

Tabel 6 : Tingkat Keseluruhan Kepuasan IAIN SU

No	Aspek Keseluruhan	Amat Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %	Tidak Setuju 1 %
1	Saya pernah berdiskusi dengan kepala IAIN SU	24 19,2	24 19,2	24 19,2	24 19,2	24 19,2	24 19,2	24 19,2
2	Saya punya keinginan untuk mencari kerja yang lebih baik di tempat lain	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4
3	Sekarang saya diwajibkan gaji yang lebih tinggi oleh instansi lain, saya memutuskan	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4	03 2,4

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tingkat pernyataan yang diajukan, tidak satu pernyataan pun yang cenderung sangat setuju. Tetapi dua pernyataan di atasnya yaitu merasa berkecukupan bekerja di IAIN SU lebih lama lagi dan bangga bekerja di IAIN SU, jawaban responden cenderung kepada setuju atau sangat setuju dan 3,66. Sedangkan yang lainnya cenderung kepada tidak setuju seperti dapat dilihat pada tabel berikut:







Berdasarkan hasil pengujian korelasi *product moment* yang bersumber dari Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja pegawai dan dosen IAIN SU. Tingkat signifikansi hubungan itu mencapai  $p = 0,01$  (Lihat lampiran III).

Dengan demikian, hipotesis ini diterima dan dapat ditafsirkan bahwa semakin baik komunikasi antarpersonil antara pimpinan dengan bawahan, maka pegawai dan dosen IAIN SU akan semakin merasa puas dengan pekerjaannya.

2. Hipotesis II : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan pegawai kepada IAIN SU

Hasil pengujian hipotesis kedua ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan pegawai dan dose kepada lembaga IAIN SU. Tingkat signifikansi hubungan antara variabel bebas (komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan) dengan variabel terikat (kesetiaan kepada lembaga IAIN SU) mencapai  $p = 0,01$ . Dengan demikian, hipotesis kedua ini juga dapat diterima.



3. Hipotesis III : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif komunikasi antar personil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja plus kesetiaan pegawai kepada IAIN SU.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga ini juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Tingkat signifikansi hubungan itu mencapai 0,01. Dengan demikian, hipotesis ketiga ini juga diterima.

Berdasarkan hasil pengujian ketiga hipotesis ini maka terbukti bahwa hipotesis kerja dari ketiga hipotesis yang diuji dapat diterima masing-masing pada level signifikansi 0,01.

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diketahui gambaran komunikasi antarpersonil pimpinan dengan bawahan di IAIN Sumatera Utara yang pada umumnya nampaknya belum begitu baik. Hal itu terbukti bahwa dari 32 hal yang diajukan kepada responden yang terkait dengan komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, hanya empat saja yang disetujui oleh responden terjadi pada diri mereka selama ini. Sedangkan 28 lagi tidak pasti atau ragu-ragu, dan tidak disetujui.



Keempat hal yang disetujui oleh responden adalah terkait dengan keyakinan pimpinan kepada kemampuan pegawai melakukan tugas-tugas yang diperintahkan (Min 3,56). Responden mengalami bahwa selama ini pimpinan merasa yakin atas kemampuan pegawai melaksanakan tugas-tugas pokok mereka. Namun nampaknya pimpinan masih kurang tegas dan enggan memarahi pegawai yang melakukan kesalahan (Min 2,38) dan yang terlambat masuk kantor (Min 2,72).

Di samping itu, responden juga mengalami bahwa pimpinan mereka bersedia mendengar dan memberi perhatian apabila pegawai mengkomunikasikan masalah pribadi mereka kepada pimpinan (Min 3,68). Namun responden meragukan bahwa pimpinan dapat memahami diri bawahan (Min 2,98), dan bawahan merasa tidak yakin dapat secara leluasa berkomunikasi dengan pimpinan (Min 3,22).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai meragukan kesanggupan pimpinan mendengar dan menerima pandangan dan kritikan yang disampaikan kepada mereka (Min 2,67). Pegawai juga merasa tidak yakin pimpinan mereka dapat menerima kabar buruk tanpa rasa dendam (Min 2,68), dan mendengarkan uneg-uneg pegawai yang terkait dengan tugas-tugas mereka (Min 2,84). Pegawai juga tidak merasa yakin kalau pimpinan mereka mau berterus terang dan ikhlas (Min 2,99). Pegawai tidak mempunyai keberanian moral untuk menyampaikan



kritik membangun kepada pimpinan mereka (Min 2,98), dan pegawai kurang keberanian untuk menyampaikan pendapat yang berbeda dengan pendapat pimpinan (Min 3,40).

Pegawai juga tidak merasa yakin pendapat mereka amat bermakna bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bidang tugas mereka (Min 3,24). Mereka juga tidak merasa yakin usulnya didengar dan dipertimbangkan oleh pimpinan dengan serius (Min 3,17).

Komunikasi ke bawah (*top-down*) juga nampaknya masih kurang. Karena responden tidak yakin pimpinan mereka memberi tahu dengan jelas tentang kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga (Min 3,39), dan mereka juga tidak yakin pimpinan mereka dapat menyediakan segala informasi yang mereka perlukan (Min 2,91). Namun pegawai setuju kalau pimpinan mereka dapat memberi tahu dengan jelas tentang fungsi dan peranan tugas mereka (Min 3,56) selama ini, dan pimpinan dapat memberi tahu hal-hal yang terkait dengan pekerjaan dengan bahasa yang mudah difahami (Min 3,56).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai tidak yakin kalau pimpinan mau memuji dan memberikan penghargaan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang baik (Min 3,05). Hal ini bermakna bahwa pegawai merasakan tidak ada nilai lebih di antara pegawai yang rajin dan berprestasi dibandingkan dengan pegawai yang malas dan tidak sungguh-sungguh.



Dengan demikian secara umum pegawai masih meragukan terjadinya komunikasi antarpersonil yang baik dan lancar di antara pimpinan dengan bawahan. Keadaan ini tentunya dapat berpengaruh kepada kepuasan kerja pegawai dan kesetiaan mereka kepada lembaga IAIN SU. Pegawai yang tidak merasakan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya, maka mereka akan bekerja dengan perasaan terpaksa. Pekerjaan yang dilakukan secara terpaksa tidak akan membuahkan hasil yang baik. Pada sisi lain mereka perlu diawasi oleh pimpinan secara terus menerus, kalau tidak mereka akan lari dari tanggung jawab, dan lalai dalam melaksanakan tugas.

Karena itu, cara yang paling baik untuk mendorong pegawai melakukan tugas dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab ialah dengan mewujudkan suasana bekerja yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para pegawai. Sehingga mereka akan bekerja dengan baik dan serius sekalipun tidak dalam pengawasan pimpinan. Kepuasan kerja itu akan terwujud manakala terjadi komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan yang baik dan lancar.

Di samping itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada umumnya responden kurang merasa puas dengan pekerjaan dan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan mereka. Dari 13 pernyataan yang diajukan, hanya dua pernyataan saja yang menggambarkan kepuasan pada diri responden, yaitu mereka puas



dengan teman-teman sekerja mereka (Min 3,56), dan juga mereka merasa puas dengan keamanan kerja mereka (Min 3,55).

Namun mereka nampaknya kurang puas dengan sarana dan prasarana kerja (Min 2,57), dan juga keadaan gaji mereka (Min 2,68). Sarana dan prasarana kerja dipandang masih kurang, dan gaji juga dipandang kurang memuaskan untuk memenuhi keperluan diri dan keluarga mereka.

Responden juga masih ragu akan peluang mereka untuk naik pangkat/golongan (Min 3,39), apalagi untuk mendapatkan jabatan (Min 2,80). Mereka juga masih meragukan pimpinan terdekatnya (Min 3,20), meragukan hubungannya dengan pimpinannya (Min 3,32) dan meragukan manajemen pimpinannya.

Dengan demikian, keraguan responden masih sangat tinggi dalam aspek yang berkaitan dengan tempat kerja, gaji, manajemen pimpinan, serta peluang untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Hal ini bermakna pegawai belum merasa puas dengan kondisi dan lingkungan bekerja yang dialaminya saat ini. Perasaan tidak puas tersebut, ada hubungannya dengan komunikasi antarpersonil antara pimpinan-bawahan yang juga nampaknya belum berjalan baik.

Namun demikian, nampaknya para pegawai tetap setia untuk bekerja di IAIN SU lebih lama lagi (Min 5,51), dan mereka juga tetap bangga bekerja di IAIN SU (Min 3,66). Hal ini kemungkinan ada kaitannya dengan sulitnya mendapatkan pekerjaan yang baik dan layak saat ini, terutama menjadi Pegawai



Negeri Sipil (PNS). Sehingga walaupun dengan suasana kerja yang kurang memuaskan bagi para pegawai, mereka tetap setia menjadi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan IAIN SU.

Namun nampaknya kesetiaan untuk bekerja lebih lama lagi di IAIN SU bukan berarti mereka sanggup melakukan apa saja demi IAIN SU (Min 2,94). Mereka juga tidak percaya bahwa IAIN SU dapat menjamin masa depannya (Min 3,44). Dengan demikian, dapat ditafsirkan bahwa bekerja di IAIN SU belum dapat menjanjikan kesejahteraan sebagaimana yang mereka harapkan. Namun demikian, para pegawai nampaknya tidak mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, dan mereka tidak pernah berfikir untuk pindah kerja dari IAIN SU.

Di samping itu, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja para pegawai pada level  $p = 0,01$ . Hal ini bermakna bahwa semakin baik dan lancar komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, maka bawahan yang terdiri dari para pegawai dan dosen akan semakin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Demikian juga terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan pegawai dan dosen terhadap IAIN SU pada level  $p = 0,01$ . Hal ini juga dapat ditafsirkan bahwa semakin baik dan lancar komunikasi antarpersonil pimpinan dengan bawahan, maka



akan semakin tinggi pula kesetiaan para pegawai dan dosen terhadap IAIN SU.

Hubungan yang positif dan signifikan juga terdapat di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Tingkat hubungan itu mencapai  $p = 0,01$ . Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa semakin baik dan lancar komunikasi antarpersonil antara pimpinan dengan bawahan yang terdiri dari para pegawai dan dosen, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan kesetiaan mereka kepada lembaga IAIN SU.

Namun berdasarkan hasil penelitian ini, komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan nampaknya belum berlangsung dengan baik dan lancar. Sehingga tingkat kepuasan para pegawai dan dosen dalam bekerja di IAIN SU juga masih rendah. Karena seperti dikatakan oleh Simon,<sup>48</sup> komunikasi merupakan keperluan asas dalam suatu lembaga atau organisasi. Struktur, skop dan kemajuan suatu lembaga pada keseluruhannya, ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Sehingga seorang pimpinan yang berhasil biasanya akan menghabiskan lebih dari dua pertiga waktunya untuk berkomunikasi; seperti mengadakan wawancara, pembicaraan melalui telefon, memberikan memo, memberikan

<sup>48</sup> Simon, H.A, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1995).



perintah, menulis surat membuat ucapan selamat dan mengadakan pertemuan sosial.<sup>49</sup>

Hasil penelitian ini pada umumnya nampaknya sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini. Di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Teoh.<sup>50</sup> Teoh meneliti hubungan suasana komunikasi dengan moral pegawai. Beliau menemukan bahwa kelemahan-kelemahan dalam komunikasi mengakibatkan terhambatnya komunikasi dalam lembaga, sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan pada umumnya belum berjalan secara baik dan lancar; indikasinya antara lain ialah para pegawai dan dosen belum merasa leluasa untuk berkomunikasi dengan pimpinan mereka. Para pegawai belum mempunyai keberanian moral untuk menyampaikan berbagai uneg-uneg yang terkait dengan pekerjaan kepada pimpinan mereka, mereka juga tidak berani menyampaikan kritik membangun kepada pimpinan, dan mereka memandang bahwa pimpinan tidak suka berterus terang dan tidak ikhlas. Pandangan pegawai seperti itu membuat arus komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up*) dan juga arus

<sup>49</sup> Hinrich, J.R., 'Communication Activity of Industrial Research Personnel'. *Personnel Psychology* 17: 199, 1994.

<sup>50</sup> Teoh Hin Won. *Suasana Komunikasi Dalam Organisasi dan Hubungannya Dengan Moral Pekerjaan*. Satu Kajian Kes. Latihan Ilmiah, UKM, 1982.



komunikasi dari atas ke bawah (*top-down*) tidak begitu lancar. Sehingga mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja di kalangan para pegawai.

Hasil penelitian ini juga nampaknya mendukung kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh Seah,<sup>51</sup> yang meneliti tentang pengaruh iklim lembaga terhadap kepuasan dan prestasi kerja. Beliau menemukan bahwa frekuensi berkomunikasi dan hubungan yang akrab antara pimpinan-bawahan mempunyai hubungan secara positif dengan kepuasan dan prestasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU. Tingkat hubungan itu mencapai  $p = 0,01$ . Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Teoh dan Seah.

Di samping itu, hasil penelitian ini juga nampaknya mendukung kepada hasil penelitian Harjid dan penelitian yang dilakukan oleh Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood.<sup>52</sup> Harjit meneliti

<sup>51</sup> Seah Kwee Sen, Pengaruh Iklim Komunikasi ke Atas Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Jurujual Perusahaan Terus. Latihan Ilmiah, UKM, 1989.

<sup>52</sup> Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood. *Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi*. Tesis S-2, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1994.



tentang hubungan proses komunikasi dengan kepuasan dan prestasi kerja. Beliau menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi proses komunikasi dengan kepuasan kerja. Sedangkan Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood meneliti tentang kesan komunikasi ketua-pekerja ke atas kepuasan kerja dan iltijam pekerja kepada organisasi. Beliau menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi ketua-pekerja dengan kepuasan kerja dan iltijam pekerja kepada organisasi.

Dengan demikian, secara keseluruhannya, hasil penelitian ini mendukung kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini sebagaimana yang telah dikemukakan tadi. Karena itu, pandangan teori hubungan manusia yang dirintis oleh Mayo nampaknya masih relevan dengan kondisi saat ini.

Dalam teorinya Mayo<sup>53</sup> menekankan betapa pentingnya aspek hubungan manusia dalam organisasi atau lembaga. Menurut Mayo, manusia senantiasa patuh, mudah diajar dan tidak suka mengkritik. Tetapi manusia juga memerlukan lebih dari itu, yaitu hasrat untuk bersatu dan hasrat supaya hidup mereka lebih bermakna. Mayo juga menjelaskan bahwa organisasi yang besar memang baik untuk manusia, tetapi apabila manusia dibiarkan begitu saja dalam organisasi, hidup dan sumbangan mereka terhadap organisasi tidak akan bermakna.

<sup>53</sup> Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial* .....



Mayo menolak pemikiran ahli teori tradisional yang mengatakan bahwa motif utama seorang pegawai adalah untuk memperoleh ganjaran keuangan semata-mata. Tetapi beliau berpendapat bahwa manusia juga ingin bekerjasama, bersaing dengan rekan sekerja dan ingin hidup secara berkelompok. Kepentingan ekonomi tidak selamanya menjadi motif utama seseorang untuk bekerja, ia hanya sebagai motif sampingan. Sikap yang demikian bukan hanya di kalangan pegawai bawah, tetapi juga di kalangan pimpinan. Karena itu perlu diwujudkan saling pengertian dan kerjasama di antara mereka.

yang disetujui responden terjadi pada diri mereka. Sedangkan 28 lagi tidak diyakini dan tidak disetujui oleh responden.

2. Kepuasan kerja para pegawai juga masih rendah. Kepuasan itu hanya dialami para pegawai dalam hal yang terkait dengan teman-teman sekerja dan keamanan kerja mereka. Sedangkan masalah-masalah lain seperti gaji, sarana dan prasarana kerja, pimpinan terdekat, hubungan dengan pimpinan, menyetemen pimpinan, jumlah jam kerja, kebebasan memilih cara bekerja, penghargaan yang diterima dari hasil kerja yang baik, peluang untuk kenaikan pangkat dan mendapatkan jabatan, masih kurang mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga para pegawai merasakan kurang puas.



Mayo menolak penelitian ahli teori tradisional yang mengatakan bahwa motif utama seorang pegawai adalah untuk memperoleh gaji dan keamanan. Menurut Mayo, motivasi pegawai adalah faktor yang paling penting dalam meningkatkan produktivitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, terutama oleh faktor-faktor seperti gaji, keamanan, dan hubungan dengan atasan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, terutama oleh faktor-faktor seperti gaji, keamanan, dan hubungan dengan atasan.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan di IAIN SU pada umumnya belum berjalan secara baik dan lancar. Hal itu terbukti bahwa dari 32 indikator komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang diajukan, hanya empat saja yang disetujui responden terjadi pada diri mereka. Sedangkan 28 lagi tidak diyakini dan tidak disetujui oleh responden.
2. Kepuasan kerja para pegawai juga masih rendah. Kepuasan itu hanya dialami para pegawai dalam hal yang terkait dengan teman-teman sekerja dan keamanan kerja mereka. Sedangkan masalah-masalah lain seperti gaji, sarana dan prasarana kerja, pimpinan terdekat, hubungan dengan pimpinan, manajemen pimpinan, jumlah jam kerja, kebebasan memilih cara bekerja, penghargaan yang diterima dari hasil kerja yang baik, peluang untuk kenaikan pangkat dan mendapatkan jabatan, masih kurang mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga para pegawai merasakan kurang puas.



3. Pada satu sisi para pegawai merasa setia untuk bekerja lebih lama lagi di IAIN SU, dan mereka bangga menjadi pegawai IAIN SU. Namun pada sisi lain, mereka belum sanggup melakukan apa yang terbaik bagi kemajuan IAIN SU. Mereka juga merasa kurang yakin kalau IAIN SU dapat menjamin masa depan mereka.
4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja para pegawai. Hal itu bermakna bahwa semakin baik komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, maka para pegawai juga akan semakin puas dengan apa yang mereka kerjakan. Tingkat hubungan antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja mencapai  $p = 0,01$ .
5. Hubungan yang signifikan dan positif juga terjadi di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan para pegawai kepada lembaga IAIN SU. Karena itu, semakin baik komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, maka akan semakin tinggi pula kesetiaan mereka kepada lembaga IAIN SU. Tingkat hubungan kedua variabel ini juga mencapai  $p = 0,01$ .
6. Terdapat juga hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan



3. Pada saat ini para pegawai merasa sulit untuk bekerja lebih lama lagi di IAIN SU, dan mereka sangat menyukai pegawai IAIN SU. Namun pada saat ini, mereka belum sanggup melakukan apa yang terbaik bagi kemajuan IAIN SU. Mereka juga merasa kurang yakin kalau IAIN SU dapat menjamin masa depan mereka.
4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja para pegawai. Hal ini termasuk bahwa semakin baik komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, maka para pegawai juga akan semakin puas dengan apa yang mereka kerjakan. Tingkat hubungan antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja mencapai  $p = 0,01$ .
5. Hubungan yang signifikan dan positif juga terdapat di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kesetiaan para pegawai kepada lembaga IAIN SU. Karena ini, semakin baik komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, maka akan semakin tinggi pula kesetiaan mereka kepada lembaga IAIN SU. Tingkat hubungan kedua variabel ini juga mencapai  $p = 0,01$ .
6. Terdapat juga hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan

## DAFTAR BACAAN

kepuasan kerja dan kesetiaan para pegawai kepada lembaga IAIN SU. Tingkat hubungan kedua variabel ini juga mencapai  $p = 0,01$ .

### B. Saran-Saran

1. Disarankan kepada para pimpinan IAIN SU agar meningkatkan arus komunikasi dari atas ke bawah (*top-down*) dan arus komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up*). Karena berdasarkan hasil penelitian ini, komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan, belum berjalan dengan baik. Padahal hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja dan kesetiaan para pegawai kepada lembaga IAIN SU.
2. Disarankan kepada para pegawai agar lebih meningkatkan rasa pengabdianya kepada IAIN SU, dan meningkatkan semangat bekerja demi untuk mencapai visi dan misi IAIN SU.

Harrington, J.R. "Communication Activity of Industrial Research Personnel". *Personnel Psychology* 17: 199, 1994.

Izao, J.B. "The Development and Validation of a Supervisory Openness Scale" (Employee Beliefs, Management Theory). *Disertasi Ph.D.* Kent State University, 1993.



## DAFTAR BACAAN

- Mayo, H. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- Abdul Shukor Abdullah. *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1991.
- Cook, J & Warr, T. 'New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment'. *Journal of Occupational Psychology* 53: 39-52, 1980.
- Dennis, H.S. *The Construction of Managerial Communication: Climate Inventory for Use in Organization*. Kertaskerja Mesyuarat Tahunan Pertubuhan Komunikasi Antarabangsa, 1974.
- Frank, A. D. *Trends in Communication Who Talks Whom ?* Personnel 62: 12, 1985.
- Glauser, M.J. 'Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis'. *Human Relations* 30 (8): 613-643, 1984.
- Goldhaber, G.M. *Komunikasi Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1990.
- Harriman, B. *Up and Down the Communication Ladder*. Harvard Business Review, Sept-Oktober: 143-151, 1974.
- Hinrich, J.R. 'Communication Activity of Industrial Research Personnel'. *Personnel Psychology* 17: 199, 1994.
- Izzo, J.B. 'The Development and Validation of a Supervisory Openess Scale' (Employee Beliefs, Management Theory), *Disertasi Ph.D.* Kent State University, 1993.



Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

Neuman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood. *Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi*. Tesis S-2, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1994.

Rogers, E.M. *Communication in Organization*. New York: Collier McMillan, 1976.

Seah Kwee Sen. *Pengaruh Iklim Komunikasi ke Atas Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Jurujual Perusahaan Terus*. Latihan Ilmiah, UKM, 1989.

Simon, H.A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1995.

Soh Tee Moi. *Faktor-Faktor Kepuasan Kerja di Kalangan Pekerja di Dua Buah Organisasi di UKM*. Latihan Ilmiah, UKM, 1984.

Teoh Hin Won. *Suasana Komunikasi Dalam Organisasi dan Hubungannya Dengan Moral Pekerja*. Satu Kajian Kes. Latihan Ilmiah, UKM, 1982.



## Lampiran I:

## KUESIONER

## Petunjuk :

1. Pilihlah salah satu jawaban terhadap pernyataan-pernyataan berikut apakah Bapak/Ibu Amat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Tidak Pasti, Setuju atau Amat Setuju, dengan cara menyilang (X) angka 1, 2, 3, 4 atau 5.
2. Jawaban adalah rahasia dan tidak mengandung benar atau salah. Yang diharapkan adalah kejujuran Bapak/Ibu memberikan jawaban sesuai apa yang Bapak/Ibu lakukan dan rasakan.

Pertanyaan nomor 01 – 32 berkaitan dengan komunikasi antar personil Bapak/Ibu dengan pimpinan. Nyatakan apakah Bapak/Ibu Amat Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS), Tidak Pasti (TP), Setuju (S) atau Amat Setuju (AS) dengan pernyataan-pernyataan berikut.

- |   | 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |
|---|-----|----|----|---|----|
|   | ATS | TS | TP | S | AS |
| 1. Pimpinan saya amat memahami masalah kerja saya   | —   | —  | —  | — | —  |
| 2. Pimpinan saya mendorong saya untuk memberi tahu setiap ada masalah yang berkaitan dengan kerja | —   | —  | —  | — | —  |
| 3. Pimpinan saya membuat saya merasa lebih mudah untuk melakukan kerja dengan lebih baik          | —   | —  | —  | — | —  |



	1	2	3	4	5
	ATS	TS	TP	S	AS

4. Pimpinan saya selalu yakin terhadap kemampuan saya melakukan tugas \_\_\_\_\_
5. Pimpinan saya membuat saya merasa bahwa apa yang saya beritahu kepada nya adalah sangat penting \_\_\_\_\_
6. Pimpinan saya sangsi dengan kemam puan saya untuk melakukan tugas dengan baik \_\_\_\_\_
7. Pimpinan saya akan memarahi saya setiap kali saya melakukan kesilapan \_\_\_\_\_
8. Pimpinan saya memarahi saya setiap kali saya terlambat masuk kantor \_\_\_\_\_
9. Pimpinan saya mengutamakan kepen-tingan saya dahulu jika berbicara dengannya \_\_\_\_\_
10. Pimpinan saya bersedia mendengar dan memberi perhatian apabila saya menyampaikan masalah saya \_\_\_\_\_
11. Pimpinan saya amat memahami diri saya \_\_\_\_\_
12. Saya benar-benar memahami pimpinan saya \_\_\_\_\_
13. Saya merasa leluasa untuk berbicara dengan pimpinan saya \_\_\_\_\_



1 2 3 4 5  
ATS TS TP S AS

14. Pimpinan saya mendorong saya \_\_\_\_\_  
untuk memberitahu informasi ter-  
baru, walaupun informasi itu ber-  
sifat buruk
15. Pimpinan saya sanggup mendengar \_\_\_\_\_  
dan menerima pandangan dan kritikan  
yang saya kemukakan kepadanya  
dengan hati terbuka
16. Saya bebas memberi tahu pimpinan \_\_\_\_\_  
saya tentang rasa kecewa saya ter-  
hadap tugas yang saya lakukan
17. Saya berani memberi tahu pim- \_\_\_\_\_  
pinan saya berita buruk tanpa  
khawatir ada unsur dendamnya
18. Pimpinan saya suka berterus terang \_\_\_\_\_  
dan ikhlas
19. Saya tidak dapat mengkritik mana- \_\_\_\_\_  
jemen pimpinan saya
20. Pimpinan saya rela mengalah bila \_\_\_\_\_  
terjadi perbedaan pendapat dgn saya
21. Saya tidak merasa takut untuk mem- \_\_\_\_\_  
beritahu pimpinan saya tentang apa  
yang saya pikirkan
22. Saya berani memberi tahu pimpinan \_\_\_\_\_  
saya apabila saya tidak setuju dengan



pendapatnya

31. Saya merasa puas dengan penjelasan yang diberikan oleh pimpinan tentang kenapa setiap pekerjaan itu perlu dilakukan

1	2	3	4	5
ATS	TS	TP	S	AS

23. Pimpinan saya tidak mengizinkan saya \_\_\_\_\_  
untuk mengkritik peraturan kantor
24. Pendapat saya amat bermakna bagi \_\_\_\_\_  
pimpinan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bidang tugas saya
25. Saya percaya bahwa usul saya akan \_\_\_\_\_  
didengar dan dipertimbangkan oleh pimpinan dengan serius
26. Pimpinan saya memberi tahu dengan \_\_\_\_\_  
jelas tentang kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga
27. Pimpinan saya memberi tahu dengan \_\_\_\_\_  
jelas tentang fungsi dan peranan tugas saya
28. Saya selalu diberi tahu oleh pimpinan \_\_\_\_\_  
bagaimana cara mencapai tujuan lembaga ini
29. Pimpinan saya memuji pegawai dan \_\_\_\_\_  
memberikan penghargaan bagi mereka yang mempunyai prestasi yang baik
30. Pimpinan biasanya menyediakan \_\_\_\_\_  
segala informasi yang saya perlukan



31. Saya amat merasa puas dengan penjelasan yang diberikan oleh pimpinan tentang kenapa setiap pekerjaan itu perlu dilakukan

32. Pimpinan memberi tahu hal-hal yang terkait dengan pekerjaan saya dengan bahasa yang mudah difahami

Pertanyaan nomor 33 – 45 berkaitan dengan tempat kerja, teman kerja, gaji dan sebagainya. Nyatakan apakah Bapak/Ibu merasa Amat Tidak Puas (ATP), Tidak Puas (TP), Ragu (R), Puas (P) atau Amat Puas (AP) dengan pernyataan-pernyataan tersebut.

Tidak Setuju (TS), Tidak Puas (TP), Setuju (S), Amat Setuju (AS) dengan pernyataan-pernyataan berikut.

	1	2	3	4	5
	ATP	TP	R	P	AP

33. Sarana dan prasarana tempat kerja saya

34. Teman-teman sekerja saya

35. Pimpinan terdekat saya

36. Gaji saya

37. Hubungan saya dengan pimpinan

38. Manajemen pimpinan

39. Jumlah jam kerja

40. Keamanan kerja

41. Kebebasan saya memilih cara bekerja



1	2	3	4	5
ATP	TP	R	P	AP

42. Penghargaan yang saya terima dari hasil kerja saya yang baik

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

43. Jumlah tanggung jawab yang diberikan kepada saya

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

44. Peluang untuk kenaikan pangkat

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

45. Peluang mendapatkan jabatan

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

Pertanyaan nomor 46 – 52 berkaitan dengan kesetiaan terhadap IAIN SU. Nyatakan apakah Bapak/Ibu Amat Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS), Tidak Pasti (TP), Setuju (S) atau Amat Setuju (AS) dengan pernyataan-pernyataan berikut.

53. Pendidikan terakhir =

1	2	3	4	5
ATS	TS	TP	S	AS

56. Pangkat/golongan =

46. Saya pernah berfikir untuk pindah kerja dari IAIN SU

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

47. Saya punya keinginan untuk mencari kerja yang lebih baik di tempat lain

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

48. Sekiranya saya ditawarkan gaji yang lebih tinggi oleh instansi lain, saya akan menerimanya

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

49. Saya percaya bahwa IAIN SU dapat menjamin masa depan saya

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

50. Saya bersedia bekerja di instansi ini lebih lama lagi

—	—	—	—	—
---	---	---	---	---

TERIMA KASIH



1 2 3 4 5  
ATS TS TP S AS

51. Saya bangga bekerja di IAIN SU \_\_\_\_\_

52. Saya sanggup melakukan apa saja demi IAIN SU \_\_\_\_\_

Pertanyaan nomor 53 – 58 berkaitan dengan profil responden.  
Tolong dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

53. Jenis kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

54. Umur sekarang = ..... tahun

55. Pendidikan terakhir = .....

56. Pangkat/golongan = .....

57. Eselon (kalau ada) = .....

58. Masa kerja di IAIN SU = ..... tahun ..... bulan

TERIMAKASIH



## Lampiran II:

## HASIL UJICOB KUESIONER

## 1. Variabel 'Komunikasi Antar Personil Pimpinan-Bawahan'

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	3.3680	.8380	125.0
2.	X2	3.4640	.9550	125.0
3.	X3	3.4880	.9035	125.0
4.	X4	3.5600	.8744	125.0
5.	X5	3.2480	.8098	125.0
6.	X7	2.3840	1.0533	125.0
7.	X8	2.7200	1.1472	125.0
8.	X9	2.6400	.8462	125.0
9.	X10	3.6800	.9384	125.0
10.	X11	2.9840	.8031	125.0
11.	X12	3.4720	.9382	125.0
12.	X13	3.2240	1.0615	125.0
13.	X14	2.6720	1.0221	125.0
14.	X15	3.0800	1.0821	125.0
15.	X16	2.8480	.9423	125.0
16.	X17	2.6800	1.0364	125.0
17.	X18	2.9920	1.1811	125.0
18.	X20	2.7360	.9849	125.0
19.	X21	3.4720	.9121	125.0
20.	X22	3.4000	.9588	125.0
21.	X24	3.2480	.9972	125.0
22.	X25	3.1760	.8138	125.0
23.	X26	3.3920	.9992	125.0
24.	X27	3.5600	1.0032	125.0
25.	X28	3.2000	.9837	125.0
26.	X29	3.0560	1.2202	125.0
27.	X30	2.9120	.8134	125.0
28.	X31	3.1520	.9423	125.0
29.	X32	3.5600	.6886	125.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	91.3680	256.1861	16.0058	29



# RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	88.0000	240.9677	.5580	.9240
X2	87.9040	239.7004	.5267	.9243
X3	87.8800	240.8806	.5166	.9245
X4	87.8080	252.4951	.1053	.9294
X5	88.1200	245.3806	.4001	.9259
X7	88.9840	247.0320	.2430	.9285
X8	88.6480	241.7783	.3669	.9270
X9	88.7280	250.1028	.2005	.9282
X10	87.6880	236.0551	.6676	.9225
X11	88.3840	241.5449	.5607	.9241
X12	87.8960	245.8843	.3202	.9270
X13	88.1440	236.6888	.5624	.9238
X14	88.6960	240.5036	.4617	.9253
X15	88.2880	231.2551	.7219	.9214
X16	88.5200	234.5903	.7174	.9218
X17	88.6880	237.5551	.5495	.9240
X18	88.3760	227.9946	.7512	.9207
X20	88.6320	239.1054	.5289	.9243
X21	87.8960	238.1907	.6097	.9233
X22	87.9680	238.6603	.5606	.9239
X24	88.1200	240.5903	.4720	.9251
X25	88.1920	238.5112	.6768	.9227
X26	87.9760	235.0397	.6577	.9225
X27	87.8080	235.6564	.6338	.9228
X28	88.1680	240.8183	.4716	.9251
X29	88.3120	233.8293	.5592	.9241
X30	88.4560	238.2178	.6893	.9225
X31	88.2160	234.0739	.7361	.9215
X32	87.8080	240.8822	.6938	.9230

## Reliability Coefficients

N of Cases = 125.0

Alpha = .9257

N of Items = 29



## 2. Variabel 'Kepuasan Kerja'

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
Reliability Coefficients				
1.	X33	2.5760	1.0101	125.0
2.	X34	3.5680	.8830	125.0
3.	X35	3.2000	1.0549	125.0
4.	X36	2.6800	1.1472	125.0
5.	X37	3.3280	1.0455	125.0
6.	X38	2.7040	.9335	125.0
7.	X39	3.4960	.8856	125.0
8.	X40	3.5520	.8150	125.0
9.	X41	3.4160	.9982	125.0
10.	X42	2.6720	.9136	125.0
11.	X43	3.0640	1.1352	125.0
12.	X44	3.3920	.9588	125.0
13.	X45	2.8000		

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
				13
	40.4480	65.8622	8.1156	

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X33	37.8720	58.2577	.4270	.8776
X34	36.8800	58.2194	.5094	.8729
X35	37.2480	56.9783	.4879	.8745
X36	37.7680	55.1474	.5516	.8714
X37	37.1200	55.8000	.5742	.8696
X38	37.7440	56.0307	.6412	.8662
X39	36.9520	58.2074	.6412	.8729
X40	36.8960	56.8359	.5084	.8667
X41	37.0320	58.9022	.6424	.8733
X42	37.7760	54.5462	.5032	.8626
X43	37.3840	55.9804	.6999	.8653
X44	37.0560	56.1662	.6618	.8748
X45	37.6480	55.8267	.4941	.8663



# J. Variabel "Kesetiaan Kepada Lembaga IAIN SU"

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 125.0

N of Items = 13

Alpha = .8791

	Mean	Std. Dev.	Corrected Total
1. X47	2.6800	.8409	1.1760
2. X48	3.4480	.7677	1.1760
3. X49	3.5120	.7753	1.1760
4. X50	3.6640	.8241	1.1760
5. X51	2.9440	.7243	1.1760
6. X52	2.4320	.7039	1.1760
7. X46			

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Total Variance	Alpha if Item Deleted
X47	19.1760	8.9365	1.1760	.8791
X48	18.6800	8.7677	1.1760	.8791
X49	18.4080	8.6245	1.1760	.8791
X50	18.3440	9.0501	1.1760	.8791
X51	18.3020	7.4185	1.1760	.8791
X52	18.9120	7.5863	1.1760	.8791
X46	19.4240	8.7823	1.1760	.8791

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 125.0

N of Items = 13

Alpha = .8791

# J. Variabel "Kesetiaan Kepada Lembaga IAIN SU"

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std. Dev.	Corrected Total
1. X47	2.6800	.8409	1.1760
2. X48	3.4480	.7677	1.1760
3. X49	3.5120	.7753	1.1760
4. X50	3.6640	.8241	1.1760
5. X51	2.9440	.7243	1.1760
6. X52	2.4320	.7039	1.1760
7. X46			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Total Variance	Alpha if Item Deleted
X47	19.1760	8.9365	1.1760	.8791
X48	18.6800	8.7677	1.1760	.8791
X49	18.4080	8.6245	1.1760	.8791
X50	18.3440	9.0501	1.1760	.8791
X51	18.3020	7.4185	1.1760	.8791
X52	18.9120	7.5863	1.1760	.8791
X46	19.4240	8.7823	1.1760	.8791

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Total Variance	Alpha if Item Deleted
X47	19.1760	8.9365	1.1760	.8791
X48	18.6800	8.7677	1.1760	.8791
X49	18.4080	8.6245	1.1760	.8791
X50	18.3440	9.0501	1.1760	.8791
X51	18.3020	7.4185	1.1760	.8791
X52	18.9120	7.5863	1.1760	.8791
X46	19.4240	8.7823	1.1760	.8791



### 3. Variabel 'Kesetiaan Kepada Lembaga IAIN SU'

#### Hipotesis 1:

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X47	2.6800	.9384	125.0
2.	X48	3.1760	.9509	125.0
3.	X49	3.4480	.7977	125.0
4.	X50	3.5120	.7253	125.0
5.	X51	3.6640	.9241	125.0
6.	X52	2.9440	1.0263	125.0
7.	X46	2.4320	1.0575	125.0

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X47	19.1760	8.9365	.1094	.5162
X48	18.6800	8.7677	.1347	.5063
X49	18.4080	8.6145	.2520	.4566
X50	18.3440	8.0501	.4506	.3881
X51	18.1920	7.4145	.4297	.3715
X52	18.9120	7.5809	.3179	.4213
X46	19.4240	8.7623	.0879	.5352

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 125.0

N of Items = 7

Alpha = .4986



Lampiran III:

**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

**Hipotesis I:**

'Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja pegawai'

Correlations

		X1(KAP)	Y2 Kepuasan Kerja
X1(KAP)	Pearson Correlation	1	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	125	125
Y2 Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.630**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	125	125

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Hipotesis II:**

'Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonal pimpinan-bawahan dengan kesetiaan kepada lembaga IAIN SU'

**Correlations**

		X1(KAP)	Y2 Kesetiaan
X1(KAP)	Pearson Correlation	1	.388**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	125	125
Y2 Kesetiaan	Pearson Correlation	.388**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### Hipotesis III:

'Terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara komunikasi antarpersonil pimpinan-bawahan dengan kepuasan kerja plus kesetiaan kepada lembaga IAIN SU'

Correlations

		X1(KAP)	Y12
X1(KAP)	Pearson Correlation	1	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	125	125
Y12	Pearson Correlation	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	125	125

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).











